

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NO SERVIÇO DE RECURSOS
HUMANOS DA PETROBRÁS: UMA AVALIAÇÃO DE SUA IMPLANTAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JAMIL MOYSÉS FILHO

Rio de Janeiro-RJ, 1997

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL NO SERVIÇO DE RECURSOS
HUMANOS DA PETROBRÁS: UMA AVALIAÇÃO DE SUA IMPLANTAÇÃO**

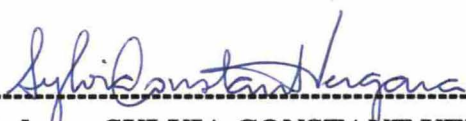
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR

JAMIL MOYSÉS FILHO

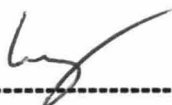
E

APROVADA EM 03 DE JULHO DE 1997

PELA COMISSÃO EXAMINADORA



Orientadora - SYLVIA CONSTANT VERGARA (Professora Doutora)



LUÍS CÉSAR GONÇALVES DE ARAÚJO (Professor Doutor)



PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA (Professor Doutor)

RESUMO

Este trabalho procurou avaliar a implantação de Gestão pela Qualidade Total - GQT no Serviço de Recursos Humanos - SEREC da Petrobrás, através de uma pesquisa de campo, dentro de um contexto historicista. O problema identificado para a pesquisa foi: quais as possibilidades e dificuldades da implantação da Gestão pela Qualidade Total no SEREC ?

Com o intuito de melhor subsidiar a pesquisa, foram estudados os conceitos acerca da formação do petróleo, do gás natural e do xisto; foram resumidamente explicadas cada uma das principais atividades desenvolvidas pela Petrobrás; foram aboroados alguns aspectos históricos que envolveram a sua origem.

Em seguida estudou-se a evolução da função RH na Petrobrás, desde a sua criação até o final de 1995. Trataram-se os aspectos que envolveram a implantação da GQT no SEREC, inicialmente percorrendo os princípios e acontecimentos que nortearam sua implantação na Petrobrás-holding. Ao final, analisou-se a pesquisa de campo.

ABSTRACT

This dissertation aims to evaluate the implantation of the Total Quality Management - TQM in the Serviço de Recursos Humanos - SEREC (Human Resources Service) of PETROBRAS, using a field research under an historical context as basis. The main question identified was: Which are the main advantages and difficulties of the Total Quality Management implantation into the SEREC ?

In order to help this research, the fundamental concepts on petroleum, natural gas and shale oil production, PETROBRAS main activities and some aspects about its history and origin was covered.

The evolution of PETROBRAS human resources' function was studied since its creation until the end of 1995. The basic concepts, aspects and facts involving the implantation of TQM into the SEREC was covered starting from its implantation of the PETROBRAS holding. Finally, the field research was analysed.

AGRADECIMENTOS

Ao Serviço de Recursos Humanos da Petrobrás, pelo patrocínio e dedicação dos seus funcionários durante o período em que estive envolvido com o mestrado.

À Escola Brasileira de Administração Pública de Fundação Getúlio Vargas - professores e funcionários - pelo nível de excelência com que conduziu os trabalhos.

Aos funcionários do SEREC - anônimos - que responderam ao questionário, cujas respostas e comentários convergiram em valioso material para análise.

Aos gerentes da Petrobrás que concederam as entrevistas, pela disponibilidade e contribuição para os objetivos da pesquisa. São eles, em ordem alfabética:

Adalberto Rosa; Adelino Carlos Leandro da Silva; Alfredo Carlos Orphão Lobo; Ana Maria D'Ávila de Mello; Arlindo Gomes; Avinal Panisset Sobrinho; Carlos Gama; Celso Pesa; Gilberson Cabral; José Augusto Meirelles; José Carlos Rodrigues Moreira; José Luiz Feitosa de Cerqueira; Leonardo Botino; Luiz Carlos Nery Guarabyra; Marcos Lana; Maria de Lourdes Ferreira; Nereu de Rossi; Otávio José Schmidt; Paulo da Luz; Pedro Guilherme Menezes; Reginaldo Lutaif; Renato de Souza Duque; Ricardo José Leite; Ronaldo Rollin Pinheiro; Sabine France Perrin; Sílvio Roberto Santa Bárbara; Walter Brito.

Ao César Tavares Pereira, pela boa vontade em revisar parte do texto nas suas horas de folga.

À Professora Sylvia Constant Vergara, pelas orientações sempre oportunas, dedicação, carinho e entusiasmo, transformando-se em referência para mim durante o curso.

Ao Professor Luís César Gonçalves de Araújo, pelos relevantes ensinamentos em sala de aula, e pela disponibilidade e seriedade que norteiam o nosso relacionamento.

Ao Professor Paulo Roberto de Mendonça Motta, pelas orientações estratégicas em sala de aula, e pela presteza e atenção dispensados desde o início do curso.

Aos meus amados filhos Laila e Samir e à querida esposa Lana, pela compreensão com relação aos momentos subtraídos de nosso convívio, em função dos estudos.

Aos meus amados pais, Nalva e Jamil, pelo incansável apoio e incentivo durante toda a minha existência.

Às pessoas, não citadas aqui, mas que de alguma forma contribuíram para os objetivos deste trabalho.

Muito Obrigado !

Jamil Moysés Filho

SUMÁRIO

I - O PROBLEMA E A METODOLOGIA	09
1.1 - O Problema	09
1.2 - A Metodologia	14
II - O QUE É O PETRÓLEO	21
III - O QUE É A PETROBRÁS	25
3.1 - Exploração e Produção	25
3.2 - Refino	26
3.3 - Centro de Pesquisas e Desenvolvimento	28
3.4 - Comercialização	28
3.5 - Transporte	29
3.6 - Subsidiárias	31
IV - UM OLHAR HISTÓRICO SOBRE A ORIGEM DA PETROBRÁS	35
4.1 - Alguns Registros Históricos sobre a Utilização do Petróleo	35
4.2 - A Regulação dos Recursos Minerais no Brasil do Século XVII ao Século XIX	39
4.3 - De 1900 a 1940	43
4.4 - A Década de 40	64
4.5 - De 1950 a 1954 - A Criação da Petrobrás	87
V - A EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO RH NA PETROBRÁS	99
5.1 - Primeira Fase: 1954-1955 - Período Inicial da Petrobrás	100
5.2 - Segunda Fase: 1956 - 1964	105
5.3 - Terceira Fase: 1965 - 1985	113
5.4 - Quarta Fase: de 1986 a 1995	120

VI - A IMPLANTAÇÃO DA GQT NO SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS DA Petrobrás	125
6.1 - Implantação da GQT na Petrobrás-holding	126
6.2 - Implantação da GQT no SEREC	138
VII - RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	147
7.1 - Resultado e Síntese dos Comentários do Questionário	147
7.2 - Os Temas Focados nas Entrevistas e a Justificativa da da Escolha dos Entrevistados	175
VIII - ALGUMAS PERCEPÇÕES	178
8.1 - Sobre os Questionários Respondidos	178
8.2 - Sobre as Entrevistas Concedidas	184
8.3 - Considerações	202
8.4 - Conclusão e Sugestões	210
XIX - BIBLIOGRAFIA	213
ANEXO I	219
ANEXO II	220
ANEXO III	224

I - O PROBLEMA E A METODOLOGIA

Neste capítulo será formulado o problema identificado para a pesquisa, dentro de um contexto historicista no qual a Petrobrás está inserida, bem como a metodologia utilizada: os procedimentos adotados na investigação.

1.1 - O Problema

Uma nova ordem está se instalando pelo mundo, trazendo sensíveis mudanças de caráter social, econômico, político e cultural. Seremos obrigados a repensar formas de comportamento e de organização, e a buscar respostas inovadoras, criativas e flexíveis para uma infinidade de novas questões. Em função disso, a tarefa de gerir um possível entendimento global enfrenta graus de complexidade crescentes.

Vivemos uma fase em que as empresas do mundo inteiro se mobilizam no sentido de ganhar ou manter a posição competitiva dos produtos que ofertam. Mas, apesar dessas empresas desejarem manter-se inovadoras, ágeis, com enfoque no cliente, eficientes e rentáveis, a grande maioria não consegue a performance almejada.

As empresas que têm êxito são as que prevêm a mudança e desenvolvem antecipadamente as suas estratégias. Isso recompensa certas qualidades de organização, em particular a adaptabilidade, a flexibilidade, a decisão e a rapidez. As organizações

não têm outra opção que não seja a de agirem como previsoras e administradoras da mudança.

No caso específico da Petrobrás, mesmo considerando a boa colocação no mercado internacional, e os fatores favoráveis que a protegem no Brasil - ser estatal e monopolista ¹ - existem severas críticas quanto à sua atuação, por partes da Sociedade e do Governo, seus maiores acionistas.

Devido principalmente a essas críticas, a Petrobrás tem buscado técnicas administrativas - Administração por Objetivos-APO, Planejamento Estratégico-PE e Gestão pela Qualidade Total-GQT são exemplos - que a torne mais competitiva, de tal forma que possa ganhar pontos no mercado internacional, bem como melhorar a sua imagem perante a opinião pública.

A implantação da GQT na holding teve início em 1991. Especificamente no Serviço de Recursos Humanos-SEREC, este programa tem sido implementado desde 1993. Todavia, ainda não foi realizada avaliação acadêmica desta implantação. Assim, o problema da pesquisa, ora em dissertação, é: quais as possibilidades e dificuldades da implantação da Gestão pela Qualidade Total no SEREC ?

Devido à limitação de tempo, o período considerado para avaliação do processo de implantação da Gestão pela Qualidade Total no SEREC foi do início de sua implantação - 1993 - até o final do ano de 1995, período em que se encerrou a pesquisa

¹ De fato, não mais de direito. A votação de 07/06/95 na Câmara dos Deputados - 364 votos a favor e 141 contra - dá início à flexibilização do monopólio do petróleo (EXAME, 21/06/95, p. 23).

de campo, composta de questionários e entrevistas. Pretendeu-se levantar as possibilidades e dificuldades da implantação da Gestão pela Qualidade Total no SEREC, especificamente, no que se refere àquelas relacionadas à satisfação e comprometimento dos empregados; bem como àquelas dirigidas à satisfação dos órgãos-clientes, aqueles impactados pelos seus produtos e serviços.

Das abordagens organizacionais desenvolvidas nos últimos anos, a Gestão pela Qualidade Total é uma das que mais repercutiram no ambiente empresarial: as editoras não se cansam de produzir livros; é comum ver matérias publicadas em revistas de grande circulação nacional, como: Veja, Exame e RAE; é raro o dia em que não aparece algum artigo sobre o tema em um dos principais jornais - FOLHA, ESTADÃO, GLOBO, JB. Além disso, observa-se um número considerável de empresas que se candidatam à certificação das normas ISO 9000, querendo somar-se às centenas que já a possuem.

A Petrobrás considera a adoção da GQT como uma das etapas do processo de planejamento estratégico ². Assim, este autor entende que uma avaliação acadêmica de sua implantação no SEREC é oportuna, uma vez que a Companhia tem direcionado esforços no sentido de implementar, por toda a holding, os princípios que a norteiam.

Os profissionais de RH são peças fundamentais no processo de mudança organizacional, pois sabe-se que qualquer transformação num determinado ambiente acarreta sentimentos de insegurança e reação à mudança. A atuação destes profissionais

² RENNÓ, 1995.

torna-se mais relevante neste momento, em que se questiona o papel das estatais e a interferência do Estado na economia.

Como todo fenômeno cultural, social ou político é histórico, a compreensão deste trabalho foi desenvolvida através da sua historicidade. Fica muito difícil abordar as questões e possibilidades sociais sem enfrentar a problemática historicista e seu ponto de convergência inexorável, que é o relativismo. Tentou-se aqui agrupar a explicação do fenômeno em si - a implantação da GQT no SEREC - com a compreensão histórica da Petrobrás. Vale dizer que não somente o objeto da pesquisa ficou imerso no fluxo da história, mas também o próprio pesquisador, sua perspectiva, seu método e seu ponto de vista. É o historicismo e o relativismo andando juntos.

Esta dissertação divide-se em sete etapas. O trabalho começa discutindo o que vem a ser petróleo. Em seguida é feita uma abordagem sobre o atual Sistema Petrobrás. A terceira etapa é ocupada por um olhar histórico sobre a origem da Petrobrás, onde são coletados desde registros remotos sobre a utilização do petróleo, passando pela regulação dos recursos minerais no Brasil, até a criação da Petrobrás. Na etapa seguinte é feito um sobrevôo sobre a evolução da função RH na Petrobrás. Na quinta etapa é mostrado o desenvolvimento da implantação da GQT no Serviço de Recursos Humanos da Petrobrás. A seguir vem a pesquisa de campo, onde é explicada a metodologia do trabalho, acompanhada de uma distribuição estatística das respostas objetivas do questionário e uma síntese dos comentários de cada questão, e mostrado o mapa de distribuição dos entrevistados por tema com a justificativa da escolha de cada entrevistado. No último capítulo são traçadas algumas considerações do autor. O

ANEXO I contém os organogramas da Petrobrás-holding; do SEREC como um todo; do SEREC / CEN-SUD; e do SEREC / CEN-NOR. No ANEXO II encontram-se as entrevistas concedidas. E, por fim, o ANEXO III contém os questionário respondidos.

Este estudo pretende dispor aos dirigentes do SEREC, e por extensão os da Petrobrás, uma avaliação sobre os efetivos resultados da implantação da GQT naquele órgão. Da mesma forma, o autor entende que um estudo dessa natureza poderá suscitar novas discussões, despertar interesses de outros pesquisadores acerca do assunto, subsidiar decisões de mudança organizacional em outras empresas, estatais ou privadas, e, por conseqüência, o estudo pretende oferecer sua parcela de contribuição ao desenvolvimento nacional.

1.2 - A Metodologia

1.2.1 - Tipo de Pesquisa

Com base na taxonomia sugerida por Sylvia C. Vergara ³, a pesquisa foi classificada da seguinte forma:

1.2.1.1 - Quanto aos fins:

a) Descritiva: tendo em vista que se procurou expor características do fenômeno em estudo, estabelecendo correlações entre suas variáveis, bem como descrever as influências que elas causam no comportamento do SEREC.

b) Explicativa: tendo em vista que se procurou esclarecer, com base na pesquisa descritiva, os fatores que contribuíram para a ocorrência do fenômeno em estudo.

³ VERGARA, 1991.

1.2.1.2 - Quanto aos meios:

- a) **Bibliográfica:** tendo em vista o estudo sistemático desenvolvido através de livros, teses, monografias, artigos em revistas especializadas, relatórios de trabalho de instituições de ensino e pesquisa, nacionais e internacionais, e discursos de autoridades governamentais e não-governamentais concernentes ao tema. Vale dizer: buscou-se informações em trabalhos que dizem respeito à Petrobrás sob o ponto de vista histórico; a função RH na Petrobrás; e Gestão pela Qualidade Total no SEREC.
- b) **Documental:** tendo em vista a investigação feita em material não publicado, ao qual o público em geral não tem acesso.
- c) **Pesquisa de Campo:** tendo em vista que a pesquisa se desenvolveu no SEREC, onde ocorreu o fenômeno.

1.2.2 - Universo e Amostra

Conforme dito, o processo de implantação da GQT está ocorrendo em todo o sistema Petrobrás. Contudo, o autor julgou oportuno considerar, nesta pesquisa, o SEREC como universo, pois considerá-lo como amostragem não seria significativo, uma vez que se trata de um Órgão de staff, e seu quadro de funcionários representa

menos de 1 % (um por cento) do efetivo total da holding. Além disso, existe interesse do autor em focar o SEREC, como também houve demonstração deste Órgão no mesmo sentido.

1.2.3 - Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram os gerentes e colaboradores lotados no Serviço de Recursos Humanos da Petrobrás.

1.2.4 - Coleta de Dados

Os dados foram coletados de acordo com os seguintes procedimentos:

- a) Pesquisa Bibliográfica** - os dados referentes ao assunto foram coletados em livros sobre metodologia de pesquisa, petróleo, Petrobrás, administração e GQT; e artigos em revistas especializadas e jornais.
- b) Pesquisa Documental** - foram feitos levantamentos e análises de documentos não-publicados, como Relatório de Auto-Avaliação do SEREC; a Função DRH na Petrobrás; e a Gestão pela Qualidade Total na Petrobrás.

c) Pesquisa de Campo - foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas com ocupantes dos cargos de gerência do SEREC. Aos demais sujeitos da pesquisa, foram aplicados questionários.

Na determinação do número de sujeitos que foram entrevistados, em função das limitações de tempo e de custo, foi escolhido o critério não-probabilístico de amostragem por acessibilidade⁴. Aqui o autor selecionou os gerentes a que teve acesso, admitindo que estes possam representar o universo - foi observado um mínimo de 20 % do total de gerentes do SEREC, conforme previsto no Projeto de Pesquisa. Na época da pesquisa, dos 32 gerentes que o SEREC possuía, foram entrevistados 17 - representando 53 % - além dos outros 10, totalizando 27 entrevistas. Como as entrevistas tiveram enfoque qualitativo, onde não foi requerido elevado nível de precisão, entende o pesquisador que este tipo de amostragem foi adequado.

Depois de redigido o questionário, mas antes de aplicado, foi submetido a um pré-teste⁵, realizado mediante a aplicação de alguns questionários a elementos que pertencem à população pesquisada, com vistas a retificar possíveis falhas em sua redação, dentre elas: desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, clareza dos termos empregados, ordem das questões e exaustão.

No Projeto de Pesquisa, o autor baseou-se no critério do "Cálculo de Amostras para Populações Finitas"⁶ para a determinação do número de sujeitos submetidos aos questionários. De posse do tamanho da amostra, a distribuição dos questionários seria

⁴ GIL; 1994, p. 97.

⁵ Id. Ibid., p. 132.

⁶ Id. ibid., p. 101.

indicada com base na "Amostragem Aleatória Simples" ⁷. Devido ao período em que foram distribuídos os questionários - época de dissídio coletivo - foi encaminhado questionário a todos os empregados lotados no SEREC, que não ocupavam função de chefia. De um total de 255 questionários distribuídos, retornaram preenchidos 69 - 27%. Desta forma, o autor acredita que tenha atendido ao princípio da "Randomização"⁸, que objetiva proporcionar a cada um dos sujeitos igual chance de ser escolhido.

O desenvolvimento deste plano de ação deu lugar a um processo de feedback, isto é, a uma discussão e avaliação permanente de sua orientação, de seu conteúdo e de sua realização.

1.2.5 - Tratamento dos Dados

Os dados passíveis de tratamento estatístico foram submetidos à estatística descritiva. Serviram como insumo ao estudo qualitativo.

O tratamento dos dados exigiu que se tivesse atenção para os aspectos divergentes e convergentes encontrados nos depoimentos das partes envolvidas nesta pesquisa, pois entraram em cena categorias que representam interesses contraditórios e ambíguos, reflexo do movimento da sociedade, de suas lutas e dos seus acordos. Assim, pretendeu-se lançar um olhar fenomenológico, devido à importância ao dado, da

⁷ Id. Ibid., p. 93.

⁸ GIL; 1995, p. 112.

- dado que desejou-se realizar entrevistas, reuniões e distribuir questionários⁹, com pessoas ligadas à Petrobrás, foram percebidas distorções da realidade apresentada por alguns participantes da pesquisa;

Apesar das dificuldades expostas acima, entendemos que a metodologia escolhida possibilitou o alcance do objetivo final da pesquisa.

Foram apresentadas neste capítulo a formulação do problema a ser investigado e a metodologia adotada. Em seguida serão tratados os conceitos que envolvem a formação do petróleo.

⁹ Segundo NOGUEIRA (1969, p. 120), estes dificilmente alcançam mais de 20 % de devoluções.

II - O QUE É O PETRÓLEO

Com o intuito de melhor subsidiar o tema da pesquisa, aqui serão estudados os conceitos acerca da formação do petróleo, do gás natural e do xisto.

Nos próximos quatro parágrafos sobrevoaremos a geologia do mundo do petróleo.¹⁰

As regiões da Terra de forma côncava, onde se depositam e se acumulam sedimentos, são chamadas de bacias sedimentares. Em algumas destas bacias - principalmente quando cobertas por rios e lagos - prolifera grande quantidade de microorganismos que, depois de mortos, se depositam no fundo, misturados por lamas argilosas ou carbonáticas, formando espessas camadas de material orgânico.

Se a bacia sedimentar afunda, o material orgânico é encoberto por outras camadas, ficando, então, protegido do processo de oxidação. O aumento de temperatura nesta fase - cerca de 65°C - provoca a transformação da matéria orgânica em querogênio, que é o hidrocarboneto (petróleo) em estágio inicial. Ocorre também a ação das bactérias, que provocam uma reorganização molecular. Nesta fase é gerado o metano biogênico, gás muito comum nos pântanos.

Com a continuidade do aprofundamento da bacia sedimentar e o aumento da temperatura, as moléculas grandes e complexas de querogênio se quebram, dando

¹⁰ Petrobrás - O Mundo do Petróleo: Geologia, 1994, p. 1-3.

origem aos hidrocarbonetos líquidos (óleo) e gasosos (gás). Entre 65°C e 165°C forma-se, principalmente, óleo e gás metano, sendo este o intervalo de temperaturas onde ocorre a máxima geração de óleo. De 165°C a 210°C é gerado basicamente o gás metano, pela quebra dos hidrocarbonetos líquidos e do querogênio remanescente. Acima desta temperatura, os hidrocarbonetos tornam-se instáveis e desaparecem, deixando resíduos de carbono e liberando hidrogênio.

O petróleo assim formado migra das rochas geradoras para rochas porosas e permeáveis - denominadas rochas reservatórios - e move-se dentro destas em direção à superfície, impulsionado pela sua fluatibilidade em relação à água, que ocupa quase todo o espaço poroso. Desta forma, grandes quantidades de petróleo perdem-se por atingirem a superfície e oxidarem-se. As acumulações ou jazidas formam-se quando o petróleo encontra armadilhas - trapas - que o retém em subsuperfície. As rochas que impedem o óleo de atingir a superfície são denominadas rochas capeadoras.

Quanto ao gás natural e o xisto ¹¹, podemos expor:

O gás natural pode ser considerado irmão gêmeo do petróleo, ou petróleo em estado gasoso. Por definição, gás natural é uma fração do petróleo composta por uma mistura de hidrocarbonetos parafínicos leves, predominantemente metano, contendo etano, propano e outros compostos de maiores pesos moleculares, apresentando normalmente baixos teores de nitrogênio e dióxido de carbono e raras presenças de gases nobres.

¹¹ NEIVA; 1993, p. 29 / 101-103.

Os recursos em xisto existentes no mundo são extremamente abundantes e estima-se que a quantidade de óleo, como reserva potencial, é muitas vezes superior à conhecida de petróleo de poço. Foram registradas ocorrências de xistos de diferentes composições minerais e idades, em várias partes do mundo; no entanto, somente no Brasil, na Estônia(ex-União Soviética) e na China (Manchúria) encontram-se em atividade unidades para aproveitamento do xisto, para obtenção de óleo ou produção de energia através das termoelétricas.

Foram abordados neste capítulo os aspectos conceituais que envolvem a formação do petróleo, gás natural e xisto. A seguir será apresentado o sistema Petrobrás: suas principais atividades.

III - O QUE É A PETROBRÁS

A Petrobrás, alvo final do tema proposto nesta dissertação, é uma Sociedade de Economia Mista, de capital aberto, cujo maior acionista é o Governo Federal, que a controla, detendo 81% de seu capital votante, e 51% de seu capital integralizado.¹⁵ Seu efetivo conta com aproximadamente 45 mil empregos diretos. Como as grandes corporações petrolíferas, ela opera em todas as atividades do setor petróleo, como exploração, produção, refino, transporte, comercialização e distribuição de derivados. É sobre cada uma destas atividades que este capítulo trata:¹⁶

3.1 - Exploração e Produção

A Petrobrás detém a liderança mundial no esforço de pesquisa exploratória, em termos de volumes de reservas descobertas e de produção e na tecnologia de produção em águas profundas. De 1953 até 1995, foram investidos cerca de US\$ 34 bilhões, em valores históricos, na exploração e produção de petróleo, período em que suas reservas cresceram 550 vezes. Em 1995, a produção de óleo e líquido de gás natural-LGN alcançou a média de 716.161 barris por dia-bpd, e a de gás atingiu a média de 146,1 mil bpd de óleo equivalente.

As reservas provadas de óleo e gás natural atingiram 5,8 bilhões de barris de óleo equivalente - BOE no final de 1995, representando um acréscimo na ordem de 13 % em

¹⁵ Petrobrás - Conheça a Petrobrás; 1994, p. 1.

¹⁶ Estas informações estão disponíveis na INTERNET, no endereço <http://www.petrobras.gov.br>.

- Refinaria Henrique Lage - REVAP (São José dos Campos-SP);
- Fábrica de Asfalto de Fortaleza - ASFOR (Fortaleza-CE).

A Petrobrás tem capacidade de refino de cerca de 1 milhão e 500 mil barris diários de derivados, e sua média diária de processamento em 1995 foi de 1 milhão e 220 mil barris.

Um barril¹⁷ de petróleo se decompõe, em média, nos seguintes derivados: ¹⁸

DERIVADOS	%
=====	
GLP (gás de cozinha)	9,1
Gasolinas (automotiva e aviação)	19,2
Naftas e Solventes	10,4
Querosenes (iluminação e aviação)	4,1
Óleo Diesel	35,5
Derivados diversos	1,4
Óleos Lubrificantes e Parafinas	1,8
Óleos Combustíveis	16,7
Asfaltos	1,8

¹⁷ Barril é a unidade mundial de medida do petróleo, cujo volume equivale a 159 litros.

¹⁸ Petrobrás - O Petróleo e a Petrobrás em Perguntas e Respostas; 1995, p. 15.

3.3 - Centro de Pesquisas e Desenvolvimento

O Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo A. Miguez de Mello - CENPES, com laboratórios localizados no campus da Universidade Federal do Rio de Janeiro, atua de forma integrada nos diversos estágios de desenvolvimento tecnológico - pesquisa, desenvolvimento e engenharia básica - P,D&E, atendendo a vários segmentos de negócio da Petrobrás.

3.4 - Comercialização

Na área de comercialização, a Petrobrás tem adotado uma política de expansão de mercado, por meio do aumento da participação de derivados na matriz energética do País e de sua presença no mercado internacional. Seguem alguns registros do ano de 1995:

- O faturamento bruto atingiu US\$ 20,4 bilhões e o lucro líquido foi de US\$ 586 milhões;
- o consumo de derivados chegou a 1,45 milhão de barris por dia-bpd, crescendo 7,4 % em relação ao ano anterior;
- o consumo de gasolina atingiu 242,1 mil bpd, 20 % acima do registrado em 94;
- o consumo de óleo diesel - responsável por 35, 5 % da demanda nacional de derivados - atingiu 515,7 mil bpd, com crescimento de 4,8 % no mesmo período;

- para atender ao mercado nacional, a Petrobrás importou uma média de 439,4 mil bpd, dos quais 72 % através de contratos e o restante adquirido no mercado spot; as importações de petróleo e derivados atingiram o montante de US\$ 4,15 bilhões.

3.5 - Transporte

Paralelamente à produção de petróleo e derivados, a Petrobrás construiu uma extensa rede de dutos, em terra e mar, ligando os campos de petróleo de gás às refinarias, bases de distribuição e aos nove terminais marítimos localizados em diversos pontos do País. Além disso, a companhia conta com a Frota Nacional de Petroleiros - Fronape e já iniciou a construção do Gasoduto Brasil-Bolívia.

2.5.1 - Dutos

A rede de dutos operada pela Petrobrás tem 9.946 km de extensão, dos quais 6.009 correspondem a oleodutos e 3.937 a gasodutos. Em 95, foram feitos investimentos destinados à ampliação da capacidade de escoamento de derivados e gás natural, destacando-se os seguintes:

- Oleoduto Paraná / Santa Catarina - entrou em operação em novembro de 1995, tendo 263 km de extensão, e possibilita a transferência de derivados claros, álcool e GLP para abastecimento do litoral de Santa Catarina;

- Oleoduto Temadre / Itabuna - entrou em novembro de 1995, com 389 km de extensão, possibilitando a transferência de derivados claros e GLP para as regiões sul e sudeste da Bahia, norte do Espírito Santo e nordeste de Minas Gerais;
- Poliduto REPLAN / Brasília - com pré-operação prevista para 1996, tem 955 km de extensão, que atenderá o suprimento de derivados claros e GLP do nordeste de São Paulo, Triângulo Mineiro, Goiás e DF;
- Gasoduto Rio / Belo Horizonte - permitirá a interligação do Estado de Minas Gerais com o sistema integrado de transporte de gás natural da região sudeste do País, com extensão de 356 km;
- Gasoduto Cabiúnas / Campos - com extensão de 83 km, faz a interligação do Município de Campos-RJ ao sistema integrado de transporte de gás natural da região sudeste do País.

3.5.2 - Frota Nacional de Petroleiros - Fronape

A Fronape possui 78 navios próprios, sendo considerada a maior frota de petroleiros do hemisfério Sul e a quinta maior do mundo em tonelagem. Em 95, ela transportou o equivalente a 6,39 milhões de tpb em navios próprios, e 1,39 milhão de tpb em 22 navios afretados.

3.5.3 - Gasoduto Brasil / Bolívia

A construção do gasoduto foi decorrente de um acordo comercial, estabelecido em 1993, de um contrato de compra e venda de gás natural entre a Petrobrás e a Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos - YPFB. A engenharia financeira do empreendimento é suportada pelo conceito internacional de “project finance”, onde a própria receita do projeto representa a garantia dos financiamentos.

As obras deverão ter início no final de 1996, com prazo estimado de 30 meses. O gasoduto terá cerca de 3.000 km de extensão, requerendo recursos da ordem de US\$ 1,8 bilhão. O volume de gás a ser fornecido para as regiões Sudeste e Sul do País é cerca de 8 milhões de metros cúbicos por dia no primeiro ano, aumentando gradativamente, até atingir, no oitavo ano, 16 milhões de metros cúbicos por dia, devendo permanecer constante pelo prazo contratual de 20 anos.

3.6 - Subsidiárias

O Sistema Petrobrás é atualmente composto pela Petróleo Brasileiro S.A.-Petrobrás, empresa holding e três subsidiárias: Petrobrás Distribuidora - BR, Petrobrás Internacional-Braspetro e Petrobrás Química S.A.-Petroquisa.

3.6.1 - Petrobrás Distribuidora - BR

Fundada em 12 de novembro de 1971, a BR possui uma rede de 7.276 postos de serviços, dos quais 450 próprios. Ocupando a liderança do mercado - não monopolista - com uma fatia de 35 % das vendas do setor, ela distribui combustíveis e lubrificantes não só nos postos, mas também a seus 8 mil clientes consumidores, como indústrias, usinas termoeletricas, frotas de ônibus, companhias de aviação e à própria Petrobrás. Possui uma Fábrica de Lubrificantes em Duque de Caxias-RJ, considerada uma das mais modernas no mundo. Em 95, a BR teve um faturamento bruto na ordem de US\$ 8,2 bilhões.

3.6.2 - Braspetro

A Petrobras Internacional-Braspetro foi criada com o objetivo de localizar fontes próprias de produção de petróleo no exterior. Em 1995, ela prosseguiu o programa de exploração e desenvolvimento da produção de óleo e gás natural em sete países: Angola, Argentina, Colômbia, Equador, Estados Unidos, Líbia e Reino Unido. Seu faturamento bruto atingiu US\$ 1,4 bilhão, Com lucro líquido de US\$ 30 milhões. No mesmo ano, a Braspetro produziu 12,8 milhões de BOE, investiu US\$ 124 milhões em exploração e produção, comprou participações da EXXON na Colômbia, aumentando suas reservas em 17 milhões de BOE e assinou Contrato de Gestão com a Petrobrás.

3.6.3 - Petroquisa

A Petrobras Química S.A.-Petroquisa é a subsidiária da Petrobrás para atuação nos setores químico e petroquímico. Ao longo de três décadas, ela implantou e desenvolveu a indústria petroquímica nacional, tendo criado e participado das empresas dos três polos petroquímicos nacionais em São Paulo, na Bahia e no Rio Grande do Sul. O Sistema Petroquisa é formado pela participação nas três centrais petroquímicas e em outras dez empresas do setor, a saber:

- Alagoas: Companhia Alagoas Industrial-CINAL - 13,55 %
 ALCLOR Química de Alagoas Ltda - 25,00 %

- Bahia: COPENE-Petroquímica do Nordeste S.A. - 21,35 %
 DETEN Química S.A. - 33,61 %
 METANOR S.A. Metanol do Nordeste - 18,41 %
 NITROCLOR -Produtos Químicos S.A. - 29,55 %

- Rio de Janeiro: FCC-Fábrica Carioca de Catalisadores S.A. - 40,00 %
 PETRORIO-Petroquímica do Rio de Janeiro S.A. - 25,97 %
 Fenol Rio Química Ltda - 33,33 %

- São Paulo: PQU- Petroquímica União S.A. - 17,44 %
 PETROCOQUE S.A.- Indústria e Comércio - 35,00 %

- Rio Grande do Sul: COPESUL-Cia Petroquímica do Sul - 15,00 %
 Petroquímica Triunfo - 57,51 %

Aqui foram apresentadas as principais atividades do sistema Petrobrás: holding e subsidiárias. No próximo capítulo serão vistos, sob a ótica historicista, os aspectos que envolveram a origem a Petrobrás.

IV - UM OLHAR HISTÓRICO SOBRE A ORIGEM DA PETROBRÁS

Neste capítulo serão abordados alguns aspectos históricos que envolveram a origem da Petrobrás, abrangendo desde registros remotos da utilização do petróleo, percorrendo a regulação dos recursos minerais no Brasil do século XVII ao século XIX, levantando os fatos marcantes das primeiras quatro décadas do século XX, enfatizando os acontecimentos a partir de 1940, até a sua criação, em 1954.

4.1 - Alguns Registros Históricos sobre a Utilização do Petróleo

Atualmente o petróleo está presente em nossas vidas, seja como combustível que produz bens, aquece, transporta e ilumina; seja como matéria prima que lubrifica e dá origem a uma infinidade de produtos, dentre eles: tecidos sintéticos, borrachas, plásticos, tintas, fertilizantes, medicamentos, fibras, resinas, asfalto e cosméticos.

Mas essa presença não é apenas hodierna. Victor ¹⁹ mencionou em seu livro alguns registros históricos sobre a utilização do petróleo:

- O betume, originário do latim *bitumen*, já era usado pelos egípcios em 5000 A.C.. Consta que Osíris, deus do Nilo, tinha seu corpo protegido por essa substância.
- as arcas de Noé e de Moisés, foram calafetadas com o betume do Mar Morto;

¹⁹ VICTOR; 1991, p. 25.

- na Mesopotâmia, por volta de 3000 A.C., o betume era utilizado como material de construção;
- Em Jerusalém, o legislador Nehemias introduziu o uso do betume no templo da cidade, com o objetivo de iluminar os altares;
- Para erguer a Torre da Babilônia, os descendentes de Noé também utilizaram o betume, que seria largamente aplicado por toda a região, na pavimentação de ruas, sustentação de paredes e até como medicamento.
- Em 221 AC, durante um trabalho de pesquisas em busca de sal, engenheiros chineses encontraram petróleo em grande parte dos poços perfurados. Considerado de grande importância para a iluminação, a partir daí a China passou a usar petróleo em estado natural para fins domésticos.
- No início da era cristã, o petróleo foi destilado primeiramente em Alexandria, embora os persas e árabes já tivessem dado início à sua destilação, em frações mais leves, para fins militares.
- Em 1700, a Birmânia já possuía uma regular indústria de petróleo, com aproximadamente 450 poços perfurados.

- No século XVI , o mosteiro de Krosno, na Europa, contou com iluminação por meio de petróleo.
- Em 1811, eram realizadas experiências em Praga, para a iluminação da cidade com petróleo originário de Modrycx, destilado nas proximidades de Boryslaw.
- Na América, os indígenas já conheciam o petróleo muito antes da descoberta do Continente. Em Titusville, Pensilvânia, os indígenas da tribo “Sêneca” usavam o petróleo para fins terapêuticos.
- Em Pittsburgh, o farmacêutico Samuel Kier dedicou-se à venda do petróleo para fins medicinais, chegando a fazer fortuna. Em pouco tempo, o produto era exportado para a Europa como medicamento destinado à cura de doenças do fígado, tuberculose, lepra e outros males. Na América, foi vendido com o nome de “Óleo Medicinal Americano”.
- Na América Hispânica, os incas também utilizavam o petróleo para fins terapêuticos e como “goma de mascar”.

No México, antes da conquista espanhola, os indígenas também usavam o petróleo como incenso em cerimônias religiosas e como colorante para fins medicinais.

- Em 1640, o espanhol Don Álvaro Alonso Borba voltou a Madri entusiasmado com a presença de óleo nas terras do Peru. Segundo ele, o produto “atrai o fogo como o ímã atrai o ferro; basta que se lance o fogo de grande distância para que se inflame como pólvora”.
- Em 1854, proprietários de uma serraria em Titusville, Estados Unidos, encontraram certa quantidade de óleo em suas terras. Remeteram uma amostra do material ao químico George Bisell, do Colégio de Dartmouth. Este, por sua vez, a enviou ao cientista Benjamin Sulliman, do Colégio de Yale. Em seu parecer, Sulliman declarou que o óleo possuía altas propriedades para iluminação, servindo também como lubrificante. Logo depois, Bisel organizou com os madeiros uma empresa sob o nome de Pennsylvania Rock Oil Company e contratou o Coronel Edwin Drake para proceder as perfurações no local. Entretanto, os trabalhos não obtiveram êxito.
- Em 1858, Edwin Drake associou-se a Edwin B. Dowth e fundou a Sêneca Oil Company, arrendando as Terras da Rock Oil Company, pelo prazo de 15 anos. Eleito como presidente da Companhia, Edwin Drake partiu para a região de Oil Creek, nas proximidades de Alleghany. Consta que o Cel. Drake “não tinha aptidão para mecânica nem entendia de petróleo; era apenas movido pelo espírito de aventura”. O método utilizado para encontrar petróleo era o do sistema de poços artesianos, como se fazia para encontrar água salgada. Era comum as pessoas que o viam

“cavando” sem cessar, comentarem: “é um aventureiro, um maluco”. No local, Edwin Drake conheceu um indivíduo chamado Smith, que havia trabalhado em sondagens com Samuel Kier. Lançaram-se os dois em busca de petróleo com todo o entusiasmo. E, em agosto de 1859, o Cel. Drake descobriu o primeiro poço de petróleo nos Estados Unidos, com produção inicial de 25 barris diários.

4.2 - A Regulação dos Recursos Minerais no Brasil do Século XVII ao Século XIX

No Brasil, datam do período colonial os primeiros critérios destinados a regular a exploração dos recursos minerais em seu território. Em 1603 - nessa época Portugal encontrava-se sob domínio espanhol - foram editadas pelo rei da Espanha as Ordenações Filipinas, instituindo o sistema *regaliano*, segundo o qual os bens do subsolo seriam de propriedade privativa da Coroa, adquirindo o ato de concessão o significado de uma recompensa aos súditos mais fiéis.²⁰

Com a Independência, o Império, através da Constituição de 1824, artigo 179, XXII, regulamentou o direito à propriedade, denominado, na época, de *regime dominial*²¹:

*“ É garantido o Direito de Propriedade em toda a sua plenitude. Se o bem público legalmente verificado exigir o uso e o emprego da propriedade do cidadão, será ele previamente indenizado do valor dela. A Lei marcará os casos em que terá lugar esta única exceção, e dará as regras para se determinar a indenização.”*²²

²⁰ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás; 1988, p. 123.

²¹ Id. Ibid.

²² CAMPANHOLE; 1976, p. 543.

Com base no texto constitucional mencionado, em 2 de outubro de 1858, o Marquês de Olinda, Ministro de Negócios do Império, assinou os Decretos nº 2.266 e 2.267, que concediam, respectivamente, a José Barros Pimentel e ao inglês Samuel Allport, direitos de extrair minerais empregados na produção de gás para iluminação. De acordo com os Decretos, a zona escolhida abrangia os terrenos à margem dos Rios Maraú e Acari, província da Bahia, de propriedade de João da Costa Neto, Antônio Martins da Silva e João Antônio da Costa, que logo se insurgiram diante da medida do Marquês de Olinda. Entre os motivos alegados contra as concessões estava o de que eles, proprietários do subsolo, haviam sido os descobridores daqueles minerais.²³

Em 30 de novembro de 1864, o Imperador tornava público mais um ato, abrindo as portas da riqueza mineral do País a cidadãos estrangeiros. Através do Decreto nº 3.352-A, era concedido a Thomas Denny Sargent, de origem inglesa, o direito de extrair turfa, petróleo, ferro, cobre e, à exceção dos diamantes, quaisquer outros minerais nas Comarcas de Caramuru e Ilhéus, na Província da Bahia.²⁴

Segundo Dias e Quaglino²⁵, a concessão de Thomas Sargent constituía-se numa das primeiras tentativas de exploração de combustíveis minerais na Bahia. Sem fundamento aparente sobre as condições geológicas da região ou da natureza exata das eventuais jazidas, e também sem a presença de indícios superficiais - decisivos em regiões inexploradas - essa concessão era bastante vaga quanto aos minerais pesquisados ou quanto às técnicas empregadas. Por outro lado, havia muito formalismo com relação

²³ VICTOR, op. cit., p. 29.

²⁴ Id. Ibid.

²⁵ DIAS e QUAGLINO; 1993, p. 1.

a outros aspectos, como prazos para exploração, e direitos e obrigações do concessionário.

Cinco anos depois, em 30 de novembro de 1869, o Governo do Império concedia ao inglês Edward Pellew Wilson os direitos de explorar, às margens do Rio Maraú, por trinta anos, carvão-de-pedra, turfa, petróleo e outros minerais. Em 21 de janeiro de 1870, através do Decreto nº 4. 457, o prazo de concessão a Edward foi elevado para noventa anos. Houve reação contra o ato do Governo, por parte do Ten.-Cel. Antônio Marques da Silva, cujo argumento era que estando os minérios em terras de sua propriedade, era-lhe lícito o direito de explorá-los. Este caso teve seu desfecho somente em 7 de fevereiro de 1871, quando foi publicado o Aviso Imperial, segundo o qual as descobertas de minerais não davam o direito aos descobridores de os extraírem, mesmo que fossem proprietários da superfície, sem autorização do Governo do Império.²⁶

Entretanto, não era somente na Bahia que grupos nacionais e estrangeiros desenvolviam esforços pela exploração de petróleo. Em São Paulo, também, havia procura pelo “ouro negro”, tendo o Governo do Império emitido o Decreto de nº 4.625, de 29 de maio de 1871, o qual concedia a Antônio Cândido da Rocha direitos de explorar chumbo, petróleo, e outros minerais em Iporanga, Comarca de Xiririca. Em 17 de junho de 1872, o polonês Luís Mateus Maylasky recebeu concessão para explorar carvão-de-pedra e petróleo nas Comarcas de Sorocaba, Itapetininga e Itu. Durante o período colonial, as minas eram propriedade do Rei de Portugal; portanto, sua

²⁶ VICTOR, op. cit., p. 30.

exploração estava sujeita a contrato e pagamento do equivalente a um quinto da parcela extraída.²⁷

Durante o Império, não se pode falar que houve efetivamente exploração de petróleo. O que se tem registrado são iniciativas de cidadãos estrangeiros, por vezes associados a brasileiros, cujo objetivo era a produção de gás para iluminação de cidades fora do alcance das redes existentes no Rio de Janeiro e em São Paulo, de alguns produtos químicos ou, eventualmente, de carvão para as ferrovias e indústrias.²⁸

Com o advento da Constituição de 1891, a exploração das riquezas minerais ficou disciplinada pelo seu artigo 72, parágrafo 17, que tem o seguinte teor:

*“O direito de propriedade mantém-se em toda a plenitude, salva a desapropriação por necessidade ou utilidade pública, mediante indenização prévia. As minas pertencem aos proprietários do solo, salvas as limitações que forem estabelecidas por lei a bem da exploração deste ramo de indústria.”*²⁹

Assim, o direito *dominial* estabelecido pela Constituição de 1824 era substituído pelo direito de *acessão*³⁰; isto é, as minas se transferiam da órbita do Imperador para a da Nação, tornando os donos do subsolo proprietários de suas riquezas.

²⁷ Id. Ibid., p. 31.

²⁸ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 6.

²⁹ CAMPANHOLE, op. cit., p. 477.

³⁰ VICTOR, op. cit., p. 31.

4.3 - De 1900 a 1940

O Governo de Campos Salles, iniciado em 1898, envidou esforços junto ao Congresso para regulamentação do artigo 72, parágrafo 17, da Constituição de 1891, no sentido de permitir ao Estado trabalhar com mais segurança pela exploração da riqueza mineral. Não obteve êxito. Assim, em 2 de junho de 1901, o Ministro da Viação, Alfredo Maia, foi autorizado a proceder um estudo sobre as razões que dificultavam a mineração no Brasil. Chegou-se à conclusão que a principal dificuldade se devia à inércia ou caprichos do proprietário e às inúmeras complicações oriundas de questões sobre posse, domínio e definição de área territorial. Porém, o Presidente Campos Salles não desistiu, e em 1902, assinou o Decreto nº 4.446, que abria o crédito de 50 Contos de Réis para serem empregados em propaganda dos produtos minerais, em especial o xisto betuminoso de Maraú; ao mesmo tempo, consignava, no Orçamento de 1902, a importância de 300 Contos de Réis para a propaganda de produtos agrícolas e minerais brasileiros em nações estrangeiras.³¹

Em 15 de novembro de 1902, Campos Salles foi substituído por Rodrigues Alves na Presidência da República. Em sua Mensagem ao Congresso, o novo Presidente sugeriu que a atividade de mineração fosse baseada em uma lei que proporcionasse segurança para os capitais empenhados nesse ramo de indústria. Em verdade, ele também estava lutando contra a falta de regulamentação do artigo 72 da Constituição de

³¹ Id. Ibid., p. 32.

1891, apoiado por João Pandiá Calógeras³², que já havia se esforçado, ao lado de Campos Salles, para solucionar o problema.³³

Em 1904, foi organizada pelo Ministro da Viação, Lauro Muller, a Missão White, por solicitação do próprio Presidente da República, Rodrigues Alves. Essa Missão, coordenada pelos geólogos americanos David White e Israel Charles White, tinha por objetivo avaliar o potencial carbonífero no Sul do País. Mesmo que não estivesse entre suas principais preocupações, o relatório final, datado de 1908, apresentava o primeiro diagnóstico global acerca das potencialidades petrolíferas da Região Sul.³⁴

Segundo Charles White, o sul do País não era uma região propícia à existência de petróleo em quantidade comercial. Esta opinião exerceu grande influência nas pesquisas de petróleo no País. Afinal, ele era considerado “uma das mais altas capacidades em geologia nos Estados Unidos, tendo sido o descobridor da relação da estrutura das camadas com a existência de petróleo em quantidades exploráveis”³⁵

Em 1906, Miguel Calmon du Pin e Almeida, então Ministro da Agricultura, Comércio e Obras Públicas, convida Orville Derby para organizar e chefiar o Serviço Geológico e Mineralógico do Brasil -SGMB, a ser criado no ano seguinte, através do Decreto nº 6.323, de 10 de janeiro de 1907, que teve inicialmente suas atividades

³² João Pandiá Calógeras (1870-1934) foi considerado um dos mais importantes políticos e administradores da Primeira República. Engenheiro, Deputado Federal por várias legislaturas, também ocupou os cargos de Ministro da Agricultura, da Fazenda e da Guerra, mesmo sendo um civil. (DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 30-31).

³³ VICTOR, op. cit., p. 32.

³⁴ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 9.

³⁵ VICTOR, op. cit., p. 34.

voltadas para os problemas de carvão, ferro e siderurgia, bem como para a exploração de manganês, ouro e diamantes. Mas esse Serviço vivia envolvido em uma série de desmandos administrativos, que foram objeto de um relatório secreto elaborado por Calógeras, sob encomenda do próprio Ministro da Agricultura.³⁶

A atividade mineira só foi regulamentada em 6 de janeiro de 1915, com a chamada Lei Calógeras. Esta Lei não faz referência direta ao petróleo, mas apresenta um grande esforço legal para contornar os direitos absolutos do proprietário do solo, estabelecidos na Constituição de 1891.³⁷

Com relação ao petróleo especificamente, as preocupações oficiais só foram despertadas com o advento da Primeira Guerra Mundial. Nessa altura dos acontecimentos, a economia brasileira vinha sofrendo algumas transformações, por conta da aceleração do crescimento industrial e, conseqüentemente, do aumento no consumo de combustíveis. Portanto, havia a necessidade da provisão interna de combustíveis minerais, no sentido de evitar a dependência externa no que tangia a abastecimento. Por outro lado, percebia-se uma vulnerabilidade dos Exércitos Europeus relacionada à necessidade de fornecimento externo de combustíveis, causada pelas manobras diplomáticas dessas Potências Européias, no sentido de garantir fontes externas de petróleo.³⁸

³⁶ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 9-10 / 30.

³⁷ Id. Ibid., p. 10.

³⁸ Id. Ibid., p. 10-11.

Em 1915, contrariando a teoria de Charles White, o geólogo Euzébio de Oliveira apresentou um trabalho sob o título Pesquisas de Petróleo. No ano seguinte, suas declarações foram corroboradas por Arrojado Lisboa.³⁹

Em 1918, o escritor Monteiro Lobato, em busca de petróleo em São Paulo, fundou a Empresa Paulista de Petróleo.⁴⁰

No Governo provisório de Delfim Moreira, o SGMB, sob a chefia de Gonzaga de Campos, deu início a uma série de estudos sobre a possibilidade da existência de petróleo nos Estados de Alagoas, Bahia, Paraná e São Paulo. Tais estudos foram desenvolvidos pelos geólogos Euzébio de Oliveira, Eugênio Bourdot Dutra, Gérson de Faria Alvim e Júlio da Silva Porto.⁴¹

Em agosto de 1919, dessa vez no Governo Epitácio Pessoa, o SGMB perfurou um poço petrolífero em Marechal Mallet, no Paraná. Isto se tornou um fato significativo, pois era a primeira unidade da Federação a ser pesquisada, oficialmente, por aquele Órgão.⁴²

Do ponto de vista da legislação, em 1921, aconteceu outro fato importante no setor de mineração: a Lei de Minas, defendida por Simões Lopes (Decreto Legislativo nº 4.265, de 15 de janeiro, e Decreto nº 15.211, de 28 de dezembro). Dada a clareza do texto constitucional em seus pontos fundamentais - propriedade do subsolo unida à do

³⁹ VICTOR, op. cit., p. 34.

⁴⁰ Id. Ibid.

⁴¹ Id. Ibid.

⁴² Id. Ibid.

solo e controle dos Estados sobre a maior parte das terras públicas - a Lei de 1921 procurou apenas sistematizar e ampliar as possibilidades já dispostas pela Lei de 1915: estabelecia que o Governo Federal poderia conduzir pesquisas, bastando para isso uma simples comunicação ao proprietário; permitia que o manifestante da mina realizasse pesquisa sem autorização do proprietário; estabelecia 11 tipos de de minas e fixava as extensões de terras que poderiam ser incluídas por cada tipo de concessão.⁴³

Como Ministro da Agricultura, Simões Lopes⁴⁴ intensificou as pesquisas do SGMB, realizando, em 1921, estudos e perfurações nos Estados de Alagoas, Bahia, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Amazonas⁴⁵. Promoveu a criação da Estação de Combustíveis (Decreto nº 15.209, de 22 de dezembro de 1921), ligada ao próprio SGMB, e presidiu o Congresso de Combustíveis, realizado em 1922.⁴⁶

Com a ascensão do Governo Artur Bernardes em 1922, foi implantado um rígido programa de contenção de despesas, e os estudos e pesquisas de petróleo praticamente paralisaram. No término de seu Governo, a busca do petróleo concentrou-se, sobretudo, nos Estados de São Paulo, Paraná e Pará. sob a direção de Euzébio de Oliveira, o SGMB havia encomendado seis sondas: três da Keystone Drill Company para as perfurações em São Paulo e três da National Suplly Company para o Pará. No Congresso, havia uma

⁴³ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 14-15.

⁴⁴ Ildefonso Simões Lopes (1866-1943), nascido em Pelotas-RS, membro de uma importante família local, formou-se pela Escola Politécnica do Rio de Janeiro, onde já se envolvia com abolicionistas e participava de clubes republicanos. Eleito Deputado Estadual em 1897, no Rio Grande do Sul, reelege-se sucessivamente até 1904, quando vai para a Câmara Federal. A partir desse momento, começa a estudar e propor soluções para o problema da siderurgia, do carvão, da legislação de minas e do petróleo. Ministro da Agricultura no período de 1919-22, desliga-se por discordar da candidatura de Artur Bernardes à Presidência da República. Volta à Câmara Federal, lá permanecendo como Deputado até 1930. Revolucionário, logo é nomeado por Vargas para a Diretoria do Banco do Brasil, onde permaneceu até 1943 (DIAS e QUAGLINO, op. cit., p.32).

⁴⁵ VICTOR, op. cit., p. 35.

⁴⁶ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p.14.

solicitação de verba de 2 mil contos de réis para a aquisição de sondas, reforçada, posteriormente, pelo Senador Pedro Lago, para 2 mil e 500 contos de réis.⁴⁷

Em 1926, no Governo Washington Luís, o principal motivo da morosidade do SGMB no setor de pesquisas continuava sendo a falta de verba. Segundo o Ministro da Agricultura Lyra Castro, o petróleo ainda não tinha sido encontrado por deficiência de aparelhamento para as investigações.⁴⁸

Com a Emenda Constitucional de 7 de setembro de 1926, o artigo 72, parágrafo 17, passou a ter o seguinte texto:

“O direito de propriedade mantêm-se em toda a sua plenitude, salvo a desapropriação por necessidade, ou utilidade pública, mediante indenização prévia.

a) As minas pertencem aos proprietários do solo, salvo as limitações estabelecidas por lei, a bem das explorações das mesmas.

b) As minas e jazidas minerais necessárias a segurança e defesa nacionais e as terras onde existirem não podem ser transferidas a estrangeiros.”⁴⁹

A entrada em vigor do dispositivo constitucional supracitado, vetando a outorga de concessões a estrangeiros de terras sob domínio da União, veio fixar as bases para o desenvolvimento de uma política de defesa das riquezas do País.

Com relação ao SGMB, os problemas decorrentes da falta de verbas continuavam, culminando, ainda em 1926, com a descrença do Departamento Geográfico e Geológico de São Paulo nas iniciativas daquele Órgão Federal. Assim, em agosto do mesmo ano, o Deputado Fernando Costa apresentava à Câmara dos

⁴⁷ VICTOR, op. cit., p. 35.

⁴⁸ Id. Ibid.

⁴⁹ CAMPANHOLE, op. cit., p. 511.

Deputados um projeto, que autorizava o Órgão paulista a contratar especialistas para o estudo do subsolo do Estado e procura de jazidas de petróleo, como também ampliar seus trabalhos. Em 1927 - Fernando Costa era Secretário da Agricultura de São Paulo - o projeto foi aprovado na Câmara dos Deputados e o Departamento Geográfico e Geológico contratou os serviços do geólogo norte-americano Chester Washburne. No mesmo ano, chegaram a São Paulo as três sondas adquiridas da Keystone Drill Company, tendo o Governo do Estado solicitado duas delas para o trabalho de perfurações no Município de Guareí.⁵⁰

Alagoas, onde prosseguiram as sondagens em Riacho Doce, era outro Estado em que os trabalhos para encontrar petróleo estavam lentos. Em dezembro de 1927, a profundidade das perfurações chegavam a 300 metros, contra 220 alcançados em 3 de junho de 1924. Analisando os trabalhos despendidos na busca do ouro negro, o Ministro Lyra Castro afirmara que para um País que ocupava quase a metade do território da América do Sul, e, cercado de países onde o petróleo era explorado economicamente, não era possível que só faltasse no Brasil. Para o Ministro, este problema era decorrente da burocracia dos órgãos governamentais.⁵¹

Em 31 de dezembro de 1927, o poço que apresentava maior profundidade era o de Marechal Mallet, no Paraná, com 518 metros, contra 84 em 1920. No ano de 1928, o trabalho de pesquisas continuou improfícuo. No próprio Estado do Paraná, as sondagens em Rio Claro foram interrompidas com 510 metros, em virtude de não haver sonda para

⁵⁰ VICTOR, op. cit., p. 35.

⁵¹ Id. Ibid., p. 36.

maior profundidade. Em Piedade, Santa Catarina, cuja sondagem havia alcançado 413 metros, os trabalhos foram suspensos diante dos resultados negativos.⁵²

Também em 1928, chegaram ao Pará as três sondas encomendadas à National Supply Company, sendo transportadas para Monte Alegre.⁵³

Euzébio de Oliveira dizia, na época, que uma vez que os resultados das sondagens no sul do País foram negativos em relação à descoberta de petróleo comercial, e como o perfil geológico diferia pouco em grandes extensões territoriais, era provável de que as áreas em que pudesse ocorrer petróleo, em quantidade comercial, fossem limitadas.⁵⁴

Ao final de 1929, os esforços desenvolvidos no País, em busca de petróleo, foram considerados, de um lado, frustrantes, tomando-se em conta que nenhuma descoberta foi concretizada. Mas levando-se em conta o imenso volume de informações geológicas do Brasil que foram acumuladas - mesmo operando sob condições adversas, com controles burocráticos, dispondo de equipamentos inadequados e poucas verbas - o saldo dessa primeira década de atuação do SGMB pode ser considerado positivo.⁵⁵

⁵² Id. Ibid., p. 38.

⁵³ Id. Ibid.

⁵⁴ Id. Ibid.

⁵⁵ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 13-14.

São mostradas, na Tabela 1, as perfurações exploratórias de petróleo, realizadas pelo SGMB, no período de 1919 a 1930:

Tabela 1 - Perfurações exploratórias de petróleo entre 1919 e 1930.

ANOS	ESTADOS							TOTAL
	PR	SP	RS	SC	BA	AL	PA	
1919	1							1
1920	1				1	2		4
1921		1			2	1		4
1922		3			1	1		5
1923	1	2				1		4
1924	1	1			1	1		4
1925		3					1	4
1926			1		1		1	3
1927	1	2		2			2	7
1928		2					1	3
1929	2	3		2			4	11
1930		1						1
TOTAL	7	18	1	4	6	6	9	51

Fonte: Dias e Quaglino, op. cit., p. 13.

Em 1929, uma grave crise econômica no comércio de café, provocada pelo aumento desordenado da produção em relação às necessidades do mercado internacional, abalou a economia nacional. Nessa época, o Brasil produzia 28 milhões e 940 mil sacos de café, e exportava apenas 14 milhões e 280 mil. Por outro lado, a dívida externa contraída por Estados, Municípios e a Federação, atingia a 253 milhões de libras esterlinas.⁵⁶

No mesmo ano, véspera da sucessão de Washington Luís, a crise econômica exercia papel preponderante no jogo político, onde avultavam as correntes dos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Pretendia Washington Luís alterar as regras do jogo político, que previam a alternância das elites políticas dos dois mais poderosos Estados do País: São Paulo e Minas Gerais, na chamada “política café com leite”. Ao tentar instalar na Presidência outro paulista⁵⁷, quando a vez deveria ser dada a um mineiro, Washington Luís viu levantar contra seu Governo os Tenentes e os políticos do Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Paraíba, encabeçada por Getúlio Vargas.⁵⁸

Em novembro de 1930, Vargas assumiu o poder, dando início a uma fase de mudança social e econômica no País, em consonância com os princípios do agrupamento político que defraldara a Revolução de 1930 - a Aliança Liberal. Esse movimento se apoiava numa base nitidamente nacionalista, atingindo principalmente o Ministério da Agricultura e todo o seu complexo administrativo.⁵⁹

⁵⁶ VICTOR, op. cit., p. 51.

⁵⁷ o então Governador de São Paulo, Júlio Prestes, eleito Presidente da República, contra a candidatura de Getúlio Vargas, Governador do Rio Grande do Sul.

⁵⁸ CARVALHO; 1977, p. 19.

⁵⁹ VICTOR, op. cit., p. 52.

Nessa altura, já decorridos 12 anos da Primeira Guerra Mundial, o petróleo tornara-se fator de importância no contexto da política econômica internacional. Os Estados Unidos já produziam 900 milhões de barris; a Venezuela, 140 milhões; a União Soviética, 125 milhões; o México, 40 milhões; a Colômbia, 20 milhões; o Peru, 12 milhões; e o Brasil, cujo SGMB já havia perfurado poços num total de 3 mil e 291 metros, sem resultados positivos com relação à produção de petróleo.⁶⁰

Em 31 de dezembro de 1930, Assis Brasil, Ministro da Agricultura do Governo Revolucionário, tornava público as atividades do SGMB, as quais se concentravam nos Estados do Pará, São Paulo, Santa Catarina e Paraná. Mas não se conformava devido ao fato do Brasil, com quase todos os países vizinhos possuindo petróleo, não possuí-lo também. Achava que descobri-lo era uma questão de dignidade nacional.⁶¹

Em 1931, a legislação brasileira sofreu uma alteração significativa, com a adoção da forma do *res nullius*, estabelecendo a distinção entre a propriedade do solo e do subsolo. Daí em diante, a questão petróleo passou a ser tratada com vistas à definição de uma política governamental para a economia do setor.⁶²

Em 17 de julho de 1931, o Decreto nº 20.223 suspende, até ulterior deliberação, todos os atos de alienação ou oneração de qualquer jazida mineral. Em 16 de dezembro do mesmo ano, o Decreto nº 20.799 subordina todos os atos de alienação ou oneração de qualquer jazida à autorização expressa do Governo Provisório.⁶³

⁶⁰ Id. Ibid.

⁶¹ Id. Ibid., p. 53.

⁶² FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 123.

⁶³ Id. Ibid. p. 123-124.

No mesmo ano, de posse de uma sonda emprestada pelo SGMB ao Governo do Estado de Alagoas, o engenheiro Edson de Carvalho iniciou trabalhos de perfuração no Município de Riacho Doce. Um Decreto do Governo Provisório revalidou, em 1932, sua concessão. Em seguida, Edson anunciou à imprensa e ao Chefe do Governo Provisório a descoberta de imensas reservas de petróleo em Alagoas. Euzébio de Oliveira, Diretor Geral do SGMB, também pela imprensa, reagiu com veemência à notícia, negando qualquer possibilidade de existência de petróleo na região e duvidando da integridade moral dos que afirmavam ao contrário. Estava armado o conflito.⁶⁴

No início de 1932, o Ministério da Agricultura imprimiu novos rumos às pesquisas de petróleo, autorizando o SGMB a contratar os serviços do técnico em geofísica, Mark Malamphy, de origem norte-americana, com vasto conhecimento nesta especialidade.⁶⁵ Em abril, Monteiro Lobato e Edson de Carvalho organizaram a Companhia de Petróleo Nacional, lançando ações para arrecadar fundos. O procedimento pouco convencional de constituição da empresa começou a despertar a atenção das autoridades.⁶⁶

No mesmo ano, o Major Juarez da Távora assumiu o Ministério da Agricultura, em substituição a Mário Barbosa Carneiro, que sucedera a Assis Brasil. Ao transmitir o cargo, Carneiro revelou o total perfurado até aquele ano, 4.363 metros.⁶⁷

⁶⁴ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 17-18.

⁶⁵ VICTOR, op. cit., p. 54.

⁶⁶ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 18.

⁶⁷ VICTOR, op. cit., p. 54.

Em 11 de janeiro de 1933, através do Decreto nº 22.338, o Ministério da Agricultura criou o Diretoria Geral de Pesquisas Científicas, à qual ficou subordinado o SGMB.⁶⁸ Em 28 de julho, o Decreto nº 23.016 centraliza na Diretoria Nacional de Produção Mineral - mais tarde Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM, do Ministério da Agricultura, todas as atividades da Administração Pública Federal relacionadas à exploração dos bens do subsolo.⁶⁹ Naquele mesmo ano, foi criado o Serviço de Fomento da Produção Mineral, cuja finalidade seria o estudo e a exploração das riquezas minerais.⁷⁰

Em 1934, ainda com os trabalhos em Alagoas em andamento, Monteiro Lobato dirigiu-se a São Paulo para incorporar a Companhia Petróleos do Brasil, que pretendia prosseguir a antiga sondagem realizada pelo Governo do Estado em Araquá. Houve nova negativa oficial, desta vez por parte de Domingos Fleury da Rocha, acirrando ainda mais os ânimos.⁷¹

Para Monteiro Lobato, a Companhia Petróleos do Brasil daria o primeiro passo na busca definitiva do ouro negro, pois, em 12 anos de trabalho, o SGMB perfurara em São Paulo cerca de 22 poços, numa média de apenas 425 metros de profundidade, sem nenhum êxito. Segundo Lobato, os poços seriam perfurados com 24 polegadas de diâmetro, podendo alcançar uma profundidade de 2 mil metros.⁷²

⁶⁸ Id. Ibid.

⁶⁹ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 124.

⁷⁰ VICTOR, op. cit., p. 54.

⁷¹ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 18.

⁷² VICTOR, op. cit., p. 62.

Em 27 de fevereiro de 1934, o Decreto nº 23.936 separa a pesquisa da lavra, tornando-as atividades distintas. Em 10 de julho, o Decreto nº 24.642 institui o Código de Minas, estabelecendo a distinção entre as propriedades do solo e do subsolo para fins de exploração e aproveitamento industrial; e condicionando à autorização federal qualquer iniciativa de aproveitamento de jazida, que, a partir de então, só poderá ser dada a brasileiros ou a sociedades organizadas no País. Este Decreto altera a Constituição de 1891, segundo a qual o proprietário do solo era também proprietário do subsolo, bem como de tudo o que ele continha.⁷³

O Código de Minas estabelecia algumas diretrizes básicas, a saber:⁷⁴

“ Artigo 4º. A jazida é bem imóvel e tida como uma coisa distinta e não integrante do solo ou do subsolo. Assim, a propriedade da superfície abrangerá a do subsolo, na forma do direito comum,, excetuadas, porém, as substâncias minerais.

Artigo 13. O direito de pesquisar substâncias minerais no território nacional , sejam em terras do domínio público, sejam em terras do domínio particular, institui-se por autorização do Governo da União.

Artigo 18. A autorização ou direito de pesquisar será concedida a requerimento do interessado por intermédio do Ministério da Agricultura, ouvido o Departamento Nacional de Produção Mineral.

§ 3º. A pesquisa seguirá um plano preestabelecido, que será organizado e submetido à aprovação do Governo, ouvido o Departamento Nacional de Produção Mineral.

Além disso, o Código de Minas estabelecia que as empresas de mineração pudessem usufruir da isenção de impostos para a importação de máquinas e todos os materiais relacionados com a pesquisa e lavra de jazidas”

⁷³ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 124.

⁷⁴ VICTOR, op. cit., p. 60.

Em 16 de julho de 1934, Getúlio Vargas promulga a segunda Constituição Federal Republicana, que estabelece, entre outros pontos: ⁷⁵

“ Artigo 5º. Compete privativamente à União:

XIX - legislar sobre:

j) bens do domínio federal, riquezas do subsolo, mineração, metalurgia, águas, energia hidro-elétrica, florestas, caça e pesca e a sua exploração.

Artigo 118. As minas e demais riquezas do subsolo, bem como as quedas d'água, constituem propriedades distintas da do solo para o efeito de exploração ou aproveitamento industrial.

Artigo 119. O aproveitamento industrial das minas e das jazidas minerais, bem como das águas e da energia hidráulica, ainda que de propriedade privada, depende de autorização ou concessão federal, na forma da lei.

§ 1º As autorizações ou concessões serão conferidas exclusivamente a brasileiros ou a empresas organizadas no Brasil, ressalvada ao proprietário preferência na exploração ou coparticipação nos lucros.

§ 4º A Lei regulará a nacionalização progressiva das minas, jazidas minerais e quedas d'água ou outras fontes de energia hidráulica, julgadas básicas ou essenciais à defesa econômica ou militar do País.”

Em 24 de julho de 1934, Juarez Távora foi substituído por Odilon Braga no Ministério da Agricultura. A saída de Távora foi devido à controvérsia em torno da existência de petróleo na região de Riacho Doce, em Alagoas, diante da qual ele posicionou-se negando a possibilidade de ocorrência, com base nas opiniões dos técnicos norte-americanos contratados pelo DNPM.⁷⁶

Em 21 de outubro do mesmo ano, Monteiro Lobato, Ernesto Amarante e Ageu Ferreira, diretores da Companhia Petróleos do Brasil, publicaram em O Estado de São Paulo um manifesto de aumento de capital da empresa, a fim de atender às despesas com as pesquisas realizadas. No manifesto, era ressaltada a importância da continuidade dos trabalhos em São Paulo, mas o capital social da Companhia era insuficiente para a

⁷⁵ CAMPANHOLE, op. cit., p. 389-391 / 425.

⁷⁶ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 124.

execução do seu programa, e a Diretoria oferecia ao público mais 5 mil ações de 100 mil réis, pagáveis em 2 prestações iguais, com intervalos de 90 dias. No dia 27 do mesmo mês, o Diretor do Departamento Nacional de Produção Mineral, Fleury da Rocha, publicou, em alguns jornais, nota de repúdio ao manifesto.⁷⁷

Em 1936, a questão do petróleo tomara conta da imprensa, passando o assunto a ser discutido por vários setores da opinião pública, invadindo os lares, o Parlamento, as associações de classe e também os quartéis. Naquele ano, Monteiro Lobato enviou uma carta aberta ao Ministro da Agricultura, Odilon Braga, na qual denunciava Victor Oppenheim e Mark Malamphy pela venda de segredos do subsolo a empresas estrangeiras.⁷⁸

A denúncia de Lobato e sua repercussão na imprensa e no Parlamento fizeram com que Getúlio Vargas mandasse instalar uma Comissão de Inquérito, para apurar o assunto. Esta Comissão tinha como membros: Eng. Pires do Rio - Presidente, Joviano Pacheco, Gen. Meira Vasconcelos, Comandante Ary Parreiras e o Eng. Lima e Silva. Concluídos os trabalhos da Comissão, para a decepção de Lobato, os membros pronunciaram-se pela honorabilidade dos técnicos estrangeiros, contratados pelo DNPM.⁷⁹

Em 30 de janeiro de 1936, o Diretor de Engenharia do Exército, General Júlio Caetano Horta Barbosa, dirigiu-se em carta ao Ministro da Guerra, Eurico Dutra, na qual ponderava que além de tímidas explorações, nada de positivo fora feito no sentido

⁷⁷ VICTOR, op. cit., p. 63.

⁷⁸ Id. Ibid., p. 65.

⁷⁹ Id. Ibid., p. 65 / 67.

de obter “precioso líquido”. Ele se via em dúvida, pois, por um lado, o DNPM - repartição especializada no assunto - proclamava a não-existência do petróleo no território brasileiro; por outro lado, o Governo, autorizava o funcionamento de companhias que buscavam o tal combustível. Em seguida, pedia ao Ministro da Guerra que colocasse um técnico à disposição da Divisão de Engenharia, a fim de efetuar algumas pesquisas. Na carta, o militar demonstrava interesse no assunto, quando afirmava que sem petróleo, o potencial militar brasileiro seria baixo, que haveria penetração constante, ininterrupta da Standard Oil, Roial Dutch-Shell, Mexican Eagle pelos menores recantos da Pátria. Seria urgente substituir todas estas empresas por outras brasileiras. Finalizando, ele dizia ter esperanças de que tal substituição ocorreria tanto mais cedo quanto maior fosse a eficácia da cooperação do Exército nas pesquisas para localização das fontes de petróleo.⁸⁰

Em abril de 1937, foram realizadas pesquisas no Recôncavo Baiano por técnicos do DNPM, financiados por Guilherme Guinle, com base nas conclusões do trabalho “Contribuições para a Geologia de Petróleo no Recôncavo da Bahia”, realizado por Glycon de Paiva, Irnack Carvalho do Amaral e Sílvia Fróes de Abreu, segundo as quais foram encontrados fortes vestígios de petróleo na região.⁸¹

Em 10 de novembro de 1937, houve a promulgação da Constituição do Estado Novo, que estabelece, entre outros pontos:⁸²

“Artigo 143. As minas e as demais riquezas do subsolo, bem como as quedas d’água, constituem propriedade distinta da propriedade do solo para o efeito de exploração ou aproveitamento industrial. O aproveitamento industrial das minas e das jazidas minerais, das águas, e da energia

⁸⁰ Id. Ibid., p. 97-98.

⁸¹ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 125.

⁸² CAMPANHOLE, op. cit., p. 326-327.

hidráulica, ainda que de propriedade privada, depende de autorização federal.

§ 1º A autorização só poderá ser concedida a brasileiros, ou empresas constituídas por acionistas brasileiros, reservada ao proprietário preferência na exploração, ou participação nos lucros.”

Em 07 de janeiro de 1938, o Chefe do Estado-Maior do Exército, General Góis Monteiro, encaminha um “documento secreto” ao Secretário-Geral do Conselho de Segurança Nacional, propondo a construção de refinarias para processamento do óleo importado.⁸³ Em seguida, encarregou ao Gen. Horta Barbosa - naquela época Sub-Chefe do Estado Maior do Exército - que elaborasse um projeto de lei que disciplinasse o problema do petróleo, dando ao Estado os poderes necessários para o seu controle, ainda não preenchidos pelos dispositivos do Código de Minas de 1934 nem pela Constituição de 1937.⁸⁴

Em 25 de fevereiro, foi assinado pelo Chanceler Oswaldo Aranha e o enviado extraordinário e Ministro plenipotenciário Alberto Ostria Gutiérrez, o “Tratado sobre Saída e Aproveitamento do Petróleo Boliviano”, firmado entre Brasil e Bolívia.⁸⁵

Em 16 de março, houve a reunião do Conselho Federal do Comércio Exterior, na qual o engenheiro Domingos Fleury da Rocha, com base no “documento secreto” do Estado-Maior do Exército, propõe a criação do Conselho Nacional do Petróleo - CNP.⁸⁶

⁸³ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 125.

⁸⁴ VICTOR, op. cit., p. 98.

⁸⁵ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 125.

⁸⁶ Id. Ibid.

Em 11 de abril, o Decreto-Lei nº 366 incorporou ao Código de Minas novo título em que institui o regime legal das jazidas de petróleo e gases naturais que, quando descobertos, passariam a pertencer aos Estados, em terrenos de seu domínio, ou à União, em todos os demais casos.⁸⁷

No dia 29 de abril, baseado nos trabalhos do Conselho de Segurança Nacional e do Conselho Federal de Comércio Exterior, o Presidente Getúlio Vargas assinou o Decreto nº 395, que, entre outros pontos, estabelecia:⁸⁸

“Artigo 2º. Compete exclusivamente ao Governo Federal:

I - autorizar, regular e controlar a importação, a exportação, o transporte, inclusive a construção de oleodutos, a distribuição e o comércio de petróleo e seus derivados, no território nacional.

II - autorizar a instalação de quaisquer refinarias ou depósitos, decidindo de sua localização, assim como da capacidade de produção das refinarias, natureza e qualidade dos produtos refinados.

Artigo 3º. Fica nacionalizada a indústria da refinação do petróleo importado ou de produção nacional, mediante a organização das respectivas bases:

I - Capital social constituído exclusivamente por brasileiros natos, em ações ordinárias nominativas.

II - Direção e gerência confiadas exclusivamente a brasileiros natos, com participação obrigatória de empregados brasileiros, na proporção estabelecida pela legislação do País.

Artigo 4º. Fica criado o Conselho Nacional do Petróleo, constituídos de brasileiros natos, designados pelo Presidente da República, representando os Ministérios da Guerra, Marinha, Aeronáutica, Agricultura, Viação e Obras Públicas, assim como as organizações de classe da indústria e do comércio.”

O Decreto nº 395 marcou o início de uma luta envolvendo o Governo, as trustes internacionais e os concessionários de minas e jazidas, entre eles Monteiro Lobato, Edson de Carvalho e outros.

⁸⁷ Id. Ibid.

⁸⁸ VICTOR, op. cit., p. 99.

Em 07 de julho, o Decreto-Lei nº 538 organiza o CNP e define suas atribuições, concedendo-lhe amplos poderes para o controle das atividades ligadas à produção, ao refino, e à comercialização do petróleo. Dentre seus diversos pontos, destacam-se: ⁸⁹

“Artigo 10. Incumbe ao Conselho Nacional do Petróleo:

d - Opinar sobre a conveniência da outorga de autorização de pesquisa e concessões de lavra de jazidas de petróleo, gases naturais, rochas betuminosas e pirobetuminosas⁹⁰ requeridas ao Governo Federal.

j - Sugerir ao Governo medidas que julgar necessárias à intensificação das pesquisas de petróleo no País e ao barateamento dos hidrocarbonetos fluidos em geral, quer de produção nacional, quer de importados.

Artigo 13. O Conselho Nacional do Petróleo realizará, por intermédio do órgão técnico que for criado, os trabalhos oficiais de pesquisa das jazidas de petróleo e gases naturais, bem como, quando julgar conveniente, procederá à lavra dos respectivos produtos.”

Como se vê, o Decreto-Lei nº 538 transferiu ao Conselho Nacional do Petróleo o direito outorgado ao Departamento Nacional de Produção Mineral de opinar sobre a autorização para pesquisas.

Em 18 de julho, o General Júlio Caetano Horta Barbosa, da ala nacionalista do Exército, toma posse na Presidência do CNP. ⁹¹

Em 05 de outubro, o Presidente Getúlio Vargas e o Ministro do Exterior Oswaldo Aranha assinam o Decreto nº 3.131, promulgando o Tratado de 1938 firmado no início do ano entre os governos brasileiro e boliviano. ⁹²

⁸⁹ Id. Ibid., p. 99-100.

⁹⁰ Rochas betuminosas e pirobetuminosas são aquelas impregnadas de hidrocarbonetos, respectivamente, de origem natural e pirogênicas (produzidas pelo calor ou em decorrência dele) - NEIVA, op. cit., p.140.

⁹¹ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 126.

⁹² Id. Ibid.

Em 08 de dezembro, o Decreto-Lei nº 938 submete à autorização do Governo Federal o funcionamento das sociedades para fins de mineração ou de aproveitamento industrial das águas e da energia hidráulica.⁹³

Logo após a publicação do Decreto-Lei nº 938, o DNPM, destituído das atribuições que lhe haviam outorgado o Código de Minas, dirigiu ofício ao Gen. Horta Barbosa, sugerindo a paralisação das perfurações em Lobato. Entretanto, o Presidente do CNP não atendeu ao pedido.⁹⁴

Em 21 de janeiro de 1939, houve a descoberta, por técnicos do DNPM, de reservas de óleo no poço pioneiro de Lobato, no Estado da Bahia. Embora o CNP já estivesse criado, as atividades de pesquisa continuavam a cargo do DNPM.⁹⁵

Em 08 de fevereiro, o Decreto nº 3.701 constituiu reserva petrolífera na região do Recôncavo Baiano em torno do poço de Lobato, dentro do qual não puderam mais ser outorgadas autorizações de pesquisa nem concessões de lavra de jazidas de petróleo e gases naturais, afastando, assim, a presença da iniciativa privada.⁹⁶

Em 11 de abril, no discurso pronunciado por Getúlio Vargas em Areias, ao ser entregue ao tráfego a rodovia Rio-Bahia, destaca-se a seguinte parte onde ele fala das primeiras providências para a exploração do petróleo:⁹⁷

⁹³ Id. Ibid.

⁹⁴ VICTOR, op. cit., p. 100-101.

⁹⁵ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 126.

⁹⁶ Id. Ibid.

⁹⁷ VARGAS, p. 53.

“Começamos com a descoberta do petróleo, acontecimento de excepcional relevância, capaz, por si só, de alterar o êxito econômico dum país. Verificada a existência de fator tão decisivo no engrandecimento das nações, aparelhamo-nos para explorá-lo economicamente, para criar, ali onde o foram encontrar os técnicos da administração pública, próximo ao mar, em terras da gloriosa Bahia, berço da nacionalidade, um grande centro industrial, onde se abasteça o Brasil do combustível líquido de que precisa, libertando-se da contingência de importá-lo, o que nos custa soma superior a trezentos mil contos anuais.”

Em 12 de maio, o Decreto nº 4.071 regulamentou o abastecimento no território nacional, determinando que a importação, a exportação, o transporte, a construção de oleodutos, a distribuição e o comércio de petróleo bruto e seus derivados, bem como a refinação do petróleo importado ou nacional, dependem de autorização do CNP.⁹⁸

Em 23 de junho, o Decreto-Lei nº 1.369 transfere para o Conselho Nacional de Petróleo o material do Ministério da Agricultura destinado à pesquisa e à lavra de jazidas de petróleo e gases naturais.⁹⁹

4.4 - A DÉCADA DE 40

A década de 40 começa com o novo Código de Minas, através do Decreto-Lei nº 1.985 de 29 de janeiro de 1940, em substituição ao de 1934, e também com o objetivo de consolidar os dispositivos constantes do Artigo 143 da Constituição de 1937 e o Decreto nº 938 de 8 de dezembro de 1938. Dividido em dez capítulos e com 82 artigos,

⁹⁸ Id. Ibid.

⁹⁹ Id. Ibid., p. 127.

o Código de Minas agrupava as jazidas minerais em onze categorias e tinha os seguintes aspectos básicos:¹⁰⁰

“Artigo 4º A jazida é bem imóvel distinto e não-integrante do solo. A propriedade da superfície abrangerá a do subsolo, na forma do direito comum, não incluída nesta, porém, a das substâncias minerais ou fósseis.

Artigo 5º O direito de pesquisar substâncias minerais, em terras do domínio público ou particular, constitui-se por autorização do Governo da União, ficando obrigado a respeitá-lo o proprietário ou possuidor do solo.

Artigo 6º O direito de pesquisar ou lavrar só poderá ser outorgado a brasileiros, pessoas naturais ou jurídicas, constituídas estas de sócios ou acionistas brasileiros.

Artigo 14. A autorização para pesquisa exige prova de capacidade financeira do requerente, tendo-se em vista a classe da jazida da pesquisa, cabendo ao Governo, através do departamento Nacional de Produção Mineral, fiscalizar todos os serviços de pesquisa e lavra de jazidas.

Artigo 28. A autorização da lavra só poderá ser requerida se a jazida estiver convenientemente pesquisada e esta sujeita às limitações de áreas estipuladas para a pesquisa.”

Em 08 de maio, o Decreto nº 2179 instituiu impostos sobre os derivados de petróleo a se produzirem no País.

Em 24 de maio, Monteiro Lobato dirigiu uma carta ao Presidente Getúlio Vargas, onde acusava o Conselho Nacional de Petróleo de: promover a perseguição sistemática às empresas nacionais; criar embaraços à exploração do subsolo; manter a idéia secreta do monopólio estatal. Eis alguns trechos da carta:¹⁰¹

“Para que o Conselho pudesse executar o seu programa de massacre, promulgaram duas leis horrorosas, gestadas pela Standard Oil e paridas pelo nosso nacionalismo ingênuo. Uma é a Lei de Minas. Outra é a Lei do Petróleo.

A idéia central dessas leis é a nacionalização do capital. Mas houve uma insidiosa confusão. Evitar que o capital estrangeiro se aposse das nossas reservas minerais é coisa plenamente justificável; mas impedir que o estrangeiro que está no Brasil é maldade pura. Matarazzo pode dirigir uma gigantesca indústria de alimentos, mas não pode tomar uma ação de 100 mil réis de uma empresinha de petróleo.

¹⁰⁰ VICTOR, op. cit., p. 103-104.

¹⁰¹ Id. Ibid., p. 104-105.

A Mato-Grossense desembarçou-se de todos os acionistas estrangeiros, apresentando certidão de nacionalidade brasileira de todos os seus subscritores. Pois bem: o Conselho continua sabotando essa Companhia, impedindo-a de trabalhar, negando-lhe a declaração de companhia nacionalizada !

Outro aspecto do monopólio é a impossibilidade de o Governo de criar com ele a grande indústria do petróleo de que o Brasil precisa. O senhor não ignora a incapacidade do Estado, no mundo inteiro, para dirigir empresas industriais, incapacidade por demais evidente no Brasil. O Lóide Brasileiro e a Central do Brasil são casos típicos.

Acho que o Presidente deveria adotar as seguintes soluções para o problema do petróleo: substituir a indecorosíssima Lei de Minas e também a Lei do Petróleo, que é pior que a de Minas.

Por outro lado, o Governo deveria instituir uma lei como a da Alemanha, subvencionando as companhias particulares por metro de poço perfurado. Ao mesmo tempo, contrataria turmas de geofísicos para fazer estudos nos terrenos das empresas particulares, só mantendo a subvenção por metro para as que perfurassem nos pontos aconselhados pela geofísica.

Se o Governo deseja, realmente, estabelecer o monopólio petrolífero, deveria encampar as empresas, indenizando os acionistas. Seria uma atitude honesta do Governo, pois o que o Conselho Nacional do Petróleo está fazendo é o aniquilamento das companhias por inanição, para não ter que indenizar os acionistas.

A ânsia de fazer o jogo da Standard-Royal Dutch é tamanha que o Conselho chega a inventar uma novidade: fixar impostos sobre uma coisa que vai existir. Aparentemente, o Decreto [nº 2.719] só atinge as refinarias nacionais de petróleo, condenando-as ao fechamento. Mas, na realidade, também condena ao fechamento todas as companhias que se formaram para pesquisar e produzir o óleo bruto. A quem aproveita o golpe ? Ao Polvo Standard-Royal Dutch, unicamente.”

Ao receber a carta de Monteiro Lobato, o Presidente Getúlio Vargas encaminhou-a ao Gen. Horta Barbosa. Logo após o Chefe do CNP ter prestado esclarecimentos ao Chefe do Executivo, a carta foi encaminhada ao Tribunal de Segurança. O Procurador do Tribunal, Gilberto Goulart de Andrade, apresentou denúncia contra Monteiro Lobato, enquadrando-o no artigo 3º, Inciso XXV, do Decreto-Lei nº 431, de 18 de maio de 1938, sujeitando-o a pena de seis meses a dois anos de prisão. Na denúncia constava que a carta continha conceitos injuriosos ao Exmo. Sr.

Presidente da República, ao CNP e ao DNPM, sendo instaurado inquérito na Polícia do Estado de São Paulo.¹⁰²

Em 22 de fevereiro de 1941, Monteiro Lobato foi preso a pedido do Juízo de São Paulo. Em 08 de abril, o juiz do Tribunal de Segurança Nacional, Augusto Maynard Gomes, fez a defesa do escritor, argumentando que a crítica exercida por José Bento Monteiro Lobato o fora em linguagem íntima, dadas as relações de amizade existentes entre o autor e o destinatário; que sendo impessoal o assunto criticado, o eram também os conceitos proferidos como as expressões ‘monstruoso tanque chamado Conselho Nacional do Petróleo, Polvo Standard, Royal Dutch’; que afastada a hipótese de injúria ao Sr. Presidente da República, estava afastada também aos Órgãos do Governo. Em seu pronunciamento final, o juiz Maynard Gomes absolveu Monteiro Lobato.¹⁰³

Posto em liberdade, o escritor redigiu uma carta ao Gen. Horta Barbosa, datada de 09 de abril, um dia após sua absolvição. Seguem alguns trechos da carta:¹⁰⁴

“Como fui agora absolvido por sentença do juiz Maynard, considero-me no dever de, antes de mais nada, remeter meus agradecimentos ao Gen. Horta Barbosa, o promotor da realização do meu sonho [referia-se à leitura do livro de Walter Pitkin, Pequena Introdução à História da Estupidez Humana].

Tive ensejo de observar que a maioria dos detentos é gente de alma muito mais limpa e nobre do que muita gente de alto bordo que anda solta.

Tomo a liberdade de lhe enviar pelo correio uma caixinha de bombons, sobrados dos muitos com que os amigos me obsequiaram. Os sentimentos que me animam para com o General benfeitor agalado são doces como esses bombons.”

¹⁰² Id. Ibid., p. 108.

¹⁰³ Id. Ibid.

¹⁰⁴ Id. Ibid., p. 109.

Naquele mês, Getúlio Vargas fazia aniversário. Aproveitando-se disso, Monteiro Lobato dirigiu também uma carta ao Chefe do Executivo, cujo conteúdo deu origem à segunda fase do seu julgamento pelo Tribunal de Segurança. Seguem alguns trechos da carta:¹⁰⁵

Dr. Getúlio: amanhã é o dia de seus anos. Quero dar-lhe um presente. Esse presente é uma idéia. Essa idéia é a seguinte: assim como o Governo formou a Companhia Siderúrgica Nacional com 500 mil contos de capital, porque não funda também a Companhia Nacional de Petróleo com outros 500 mil contos de capital ?

Se o Sr. Presidente examinar esta minha proposta, verá que é perfeita e atende maravilhosamente aos altos interesses da nação brasileira. Permite até o aproveitamento do Conselho Nacional do Petróleo. O general-comandante desse Conselho e os demais membros que o compõem, caso empregados como combustível nas fornalhas das sondas, darão para mover as máquinas por uns dois ou três dias - vantagem que, positivamente, não é de desprezar.

Esperando que o Sr. Presidente tome na devida consideração a minha proposta, e aceite como o meu presente de anos...

Em pleno Estado Novo, aquele procedimento de Monteiro Lobato resultou em sua condenação a seis meses de prisão. Todavia, por sugestão do próprio Horta Barbosa, Getúlio concede indulto ao escritor após o transcurso de parte da pena.¹⁰⁶

O nome de Monteiro Lobato marcou a história do petróleo brasileiro. Ele, de maneira certa ou errada, agitou a questão petrolífera no País, dando uma contribuição inestimável para o grande acontecimento de 21 de janeiro de 1929.

Em 21 de setembro de 1940, o Decreto-Lei nº 2.615 criou o Imposto Único Federal sobre os combustíveis e lubrificantes líquidos minerais, importados e produzidos no País, regulando a sua distribuição.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Id. Ibid.

¹⁰⁶ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 127.

Em 07 de maio de 1941, o Decreto-Lei nº 3.236 instituiu o regime legal das jazidas de petróleo e gases naturais, de rochas betuminosas e pirobetuminosas, alterando o de nº 366 em dois pontos fundamentais: quanto à propriedade das jazidas de petróleo e gases naturais, que, sem exceção, passam a pertencer à União; e quanto aos manifestos e registros das jazidas, que são anulados, mesmo quando não efetuados fraudulentamente.¹⁰⁸

Em 07 de maio de 1942, o Decreto-Lei nº 4.292 estabeleceu regras sobre o abastecimento e o racionamento do consumo do petróleo e seus derivados.¹⁰⁹

Em 15 de junho, o Decreto-Lei nº 4.382 autorizou o Instituto do Açúcar e do Alcool - IAA a fixar a quota de álcool destinado a carburante de motores a explosão. Em 10 de julho, o Decreto-Lei nº 4.461 estabeleceu regras sobre a venda e distribuição de álcool.¹¹⁰

Em 27 de agosto, o Decreto-Lei nº 4.627 estabeleceu normas para a importação a granel dos produtos de petróleo e seus derivados. Em 10 de setembro, o Decreto-Lei nº 4.675 requisitou o material de sondagem para petróleo que a Companhia Petrolífera da Bahia - COPEBA havia importado com isenção de direitos.¹¹¹

¹⁰⁷ Id. Ibid.

¹⁰⁸ Id. Ibid.

¹⁰⁹ Id. Ibid.

¹¹⁰ Id. Ibid.

¹¹¹ Id. Ibid., p. 128.

Em 16 de agosto de 1943, considerando-se sem condições de concretizar seus planos e enfrentando oposição dentro do próprio Governo, Horta Barbosa demite-se da Presidência do CNP. Substituído por João Carlos Barreto, que conferiu ao Órgão uma nova orientação, desencadeando uma ofensiva no sentido de alterar a política do petróleo vigente, com vistas a atrair recursos externos para o desenvolvimento do setor.¹¹²

Em dezembro de 1943, a produção de petróleo no País atingiu 48.151 barris, contra 32.829 no ano anterior. Veja a Tabela 2 a seguir:

Tabela 2: Produção de petróleo em 1942 e 1943.

LOCALIZ.	ANO	PRODUÇÃO	ANO	PRODUÇÃO
Lobato	1942	7.147	1943	15.639
Candeias	1942	10.037	1943	15.212
Aratu	1942	13.556	1943	14.496
Itaparica	1942	2.089	1943	2.804
TOTAL	1942	32.829	1943	48.151

Fonte: Victor, op. cit., p. 50.

¹¹² Id. Ibid.

Em 1943, haviam sido perfurados 13 novos poços, somando o total de 12.846 metros, com os seguintes resultados: 3 poços produtores de óleo; 2 poços produtores de gás; e 8 poços secos. Segundo o Relatório do CNP de dezembro daquele ano, os trabalhos de campo da Bahia estavam ameaçados de serem paralisados, devido a deficiência do equipamento especializado de sondagens.¹¹³

Em 29 de janeiro de 1944, contrariando os dispositivos do artigo 143, § 1º da Constituição de 1937, Getúlio Vargas assinava o Decreto nº 6.230. Este Decreto representava uma forte negação aos princípios nacionalistas que haviam formado o Código de Minas. Eis alguns trechos:

“Artigo 1º O Presidente da República poderá permitir que companhias destinadas à exploração da mineração tenham seu capital constituído em metade por ações ao portador, desde que a outra metade o seja por ações nominativas, cuja propriedade só poderá caber a pessoas físicas brasileiras.

Artigo 2º A diretoria das companhias assim constituídas será formada de cinco diretores ou maior número ímpar, dos quais metade, entre eles o presidente, eleito pelo grupo dos possuidores de ações ao portador, elegendo os próprios diretores assim escolhidos o último diretor.”

Em maio, houve a eleição do General José Pessoa Cavalcanti de Albuquerque à presidência do Clube Militar, revelando o descontentamento de setores militares com o regime estado-novista e com o Ministro da Guerra Eurico Gaspar Dutra. Na ocasião, foi derrotado o candidato oficial Valentim Benício da Silva, que disputou o cargo com o apoio de Dutra e do ex-Chefe do Estado-Maior do Exército, General Góes Monteiro.¹¹⁴

¹¹³ Id. Ibid., p. 150-151.

¹¹⁴ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 128.

Em 06 de maio de 1945, o presidente do CNP, João Carlos Barreto, encaminhou a Exposição de Motivos nº 2.558/45 ao Presidente Getúlio Vargas, na qual enfatiza a escassez de recursos no País para a pesquisa e industrialização do petróleo, recomendando, contrariamente à Constituição de 1937, ‘admitir a participação de capitais externos na pesquisa e lavra do petróleo, gases naturais, rochas betuminosas e pirobetuminosas, bem como no seu beneficiamento e definição, desde que integrados em empresas constituídas no Brasil’. ¹¹⁵

Em maio, houve a I Conferência Nacional das Classes Produtoras - I CONCLAP, realizada em Teresópolis-RJ, de onde resultou a “Carta Econômica de Teresópolis”, constando entre suas recomendações a necessidade de estímulo a prospecção e perfuração de poços para a descoberta de petróleo, tanto através do apoio à iniciativa privada, como mediante a cooperação de técnicos e capitais estrangeiros. ¹¹⁶

Em 29 de outubro, Getúlio Vargas foi deposto por uma ampla articulação civil e militar. Coincidência ou não, a queda de Getúlio pareceu constituir um momento importante na inversão da política de petróleo elaborada pelo CNP. A Resolução nº 1/45 tinha data de 1º de outubro, mas só veio a ser publicada no Diário Oficial do dia 30. ¹¹⁷ Esta Resolução abria concorrência para a instalação e exploração do refino no País por companhias privadas nacionais, utilizando-se inicialmente o petróleo importado. Este ato autoriza oficialmente a participação do capital privado interno nessa etapa da

¹¹⁵ Id. Ibid.

¹¹⁶ Id. Ibid.

¹¹⁷ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 90.

indústria petrolífera, contemplando propostas de instalação de refinarias, com capacidade de 10 mil barris cada, em São Paulo e no Distrito Federal.¹¹⁸

Em 18 de janeiro de 1946, a Resolução nº 2/46 anunciou o resultado da concorrência para a instalação e exploração de refinarias no País por empresas privadas nacionais e fixa as condições para a realização dos trabalhos. O grupo Drault Ernanny - Peixoto de Castro ganha a concorrência para a construção da Refinaria do Distrito Federal, com capacidade diária de processamento de 10 mil barris.¹¹⁹

Em 31 de janeiro houve a posse do Presidente da República Eurico Gaspar Dutra, cuja gestão vai se caracterizar por uma ambigüidade de iniciativas em relação ao petróleo e pela eclosão da campanha em favor do monopólio estatal.¹²⁰

Em 16 de setembro, o Decreto-Lei nº 9.881 autorizou a criação e constituição da Refinaria Nacional de Petróleo S.A., com capacidade diária de 2 mil e 500 barris de óleo cru, no Estado da Bahia, prevendo a subscrição, pelo CNP, de 50 % das ações.¹²¹

Em 18 de setembro, foi promulgada a quarta Constituição Republicana do Brasil, que reproduz, quase textualmente, os dispositivos da Carta de 1934 relativos aos critérios de exploração do petróleo:¹²²

“Artigo 152. As minas e demais riquezas do subsolo, bem como as quedas d’água, constituem propriedade distinta da do solo para efeito de exploração ou aproveitamento industrial.

¹¹⁸ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 129.

¹¹⁹ Id. Ibid.

¹²⁰ Id. Ibid.

¹²¹ VICTOR, op. cit., p. 186-187.

¹²² CAMPANHOLE, op. cit., p. 214.

Artigo 153. O aproveitamento dos recursos minerais e energia hidráulica depende de autorização ou concessão federal, na forma da lei.

§ 1º As autorizações ou concessões serão conferidas exclusivamente a brasileiros ou a sociedades organizadas no País, assegurada ao proprietário do solo preferência para a exploração. Os direitos de preferência do proprietário do solo, quanto às minas e jazidas, serão regulados de acordo com a natureza delas.”

Entretanto, por considerar que a Carta de 1946 abria as portas das riquezas minerais para o capital estrangeiro, em 11 de outubro houve uma reação através de um artigo escrito pelo engenheiro do CNP Fernando Luís Lobo Carneiro para o Jornal de Debates - semanário fundado por Matos Pimenta, Mário de Brito e Plínio Castanhede -, advertindo a Nação, conforme segue: ¹²³

O problema do petróleo brasileiro voltou recentemente à ordem do dia, em consequência dos seguintes fatos: a) abertura de concorrência pública, por iniciativa do Conselho Nacional do Petróleo, para a instalação de refinarias particulares no Distrito Federal e em São Paulo, e criação de uma empresa de refinação na Bahia, tendo o Governo como maior acionista; b) a nova Constituição de 1946 que, contrariamente à política anterior, abre as portas ao capital estrangeiro para exploração do nisso petróleo; c) as notícias da perfuração de novos poços na Bahia, com produção inicial elevada; d) o acordo brasileiro-britânico em Londres, conduzido pelo Ministro João Neves da Fontoura, no qual há uma referência clara à possibilidade de participação de capitais ingleses na exploração do petróleo nacional.

(...) Como o momento é dos mais perigosos para o petróleo brasileiro, sugiro ao Jornal de Debates a abertura de um inquérito entre personalidades ligadas ao problema, formulando os seguintes quesitos:

- 1. Convém aos interesses do Brasil a supressão, autorizada em princípio pela Constituição de 1946, da exigência de que a exploração do petróleo nacional possa ser feita por empresas constituídas exclusivamente de cidadãos brasileiros ?*
- 2. Poderá o Brasil resolver o problema da produção e refinação do petróleo nacional sem a participação de capitais estrangeiros ?*
- 3. Deve a indústria brasileira do petróleo ser organizada sob a forma de um monopólio estatal único, abrangendo a produção, o transporte, a refinação e a venda ?*
- 4. Devem, ao contrário, ser mantidos os princípios da livre iniciativa particular e da livre concorrência, ou é preferível uma solução intermediária ?*

¹²³ VICTOR, op. cit., p. 187-188.

Como o engenheiro Lobo Carneiro colocou-se à disposição do Jornal de Debates para discutir o assunto, aquele Jornal convidara figuras de destaque no setor petrolífero para que respondesse ao apelo lançado. Entre os convidados, figuravam: Gen. Júlio Caetano Horta Barbosa, Sylvio Fróes de Abreu, Domingos Fleury da Rocha, Gen. João Carlos Barreto, Luís Carlos Prestes, Avelino Inácio de Oliveira, Glycon de Paiva Teixeira e Irnack do Amaral.¹²⁴

Em 14 de fevereiro de 1947, O Conselho Nacional do Petróleo, através da Ordem de Serviço nº 3, constituiu uma Comissão de Anteprojeto da Legislação do Petróleo, para afastar os obstáculos a que se referira o Gen. João Carlos Barreto, em sua exposição de motivos. De acordo com a O. S., a Comissão teria com princípios fundamentais:¹²⁵

1- Rever as leis atinentes à pesquisa, lavra e industrialização de petróleo, gases naturais, rochas betuminosas e pirobetuminosas, assim como, em parte, o Código de Minas, de sorte a ajustá-las à Constituição e às modificações recomendadas pela prática.

2-Preparar o texto de um Anteprojeto da Legislação do Petróleo, que abrangesse a mineração de petróleo, gases naturais, rochas betuminosas e pirobetuminosas, e a respectiva industrialização, bem como a distribuição, o transporte e o comércio de petróleo e derivados.

Em 24 de fevereiro, o CNP divulgou uma Portaria em que tornava público os nomes dos membros da Comissão de Anteprojeto da Legislação do Petróleo. Eram eles: Odilon Braga (presidente e relator); Ruy de Lima e Silva; Avelino Inácio de Oliveira; Glycon de Paiva Teixeira; Cel. Arthur Levy, Alfredo Valdetaro da Fonseca (assistente

¹²⁴ Id. Ibid., p. 188.

¹²⁵ Id. Ibid., p. 191.

jurídico do CNP). Em 29 de agosto, nova Portaria designava, como novo membro da Comissão, o engenheiro Antônio José Alves de Sousa, diretor-geral do DNPM.¹²⁶

Para acompanhar os trabalhos da citada Comissão, o Presidente Dutra nomeou outra Comissão, constituída dos seguintes nomes: Ministro das Relações Exteriores e presidente da Comissão Raul Fernandes; Ministro da Justiça Adroaldo Mesquita; Ministro da Viação Clóvis Pestana; Ministro do Trabalho Morvan Dias Figueiredo; Chefe do Estado-Maior Geral Gen. Salvador César Obino. Na qualidade de consultores, o Governo contava com Herbert Hoover Jr. e Arthur A. Curtice. Herbert já estivera no Brasil, em 1946, como conselheiro da Refinaria de Petróleo do Distrito Federal(Refinaria de Manguinhos).¹²⁷

Em 10 de abril, o Presidente Eurico Dutra designava a Comissão de Investimentos, com os seguintes membros: Ministro da Agricultura e presidente Daniel de Carvalho; Gen. Juarez Távora; Sylvio Fróes de Abreu; Oscar Weinschenck; Gumercindo Penteado; Eugênio Gudin; Ari Frederico Torres; Alcides Lins; Ernani Mota Rezende; Levi Carneiro e Valentim Fernandes Bouças.¹²⁸

Das diversas pessoas designadas para os trabalhos das Comissões, era sabido na época que os Ministros Morvan Dias Figueiredo e Daniel Serapião de Carvalho eram acionistas da Companhia Nacional de Gás Esso, subsidiária da Standard Oil Company of New Jersey. Também os Srs. Herbert Hoover Jr. e Arthur A. Curtice, conhecidamente ligados aos trustes petrolíferos, sendo o primeiro o autor do anteprojeto da legislação

¹²⁶ Id. Ibid.

¹²⁷ Id. Ibid.

¹²⁸ Id. Ibid.

petrolífera do Peru, e ambos os autores da lei petrolífera da Venezuela, de 13 de maio de 1943.¹²⁹

No mês de maio, a opinião pública nacional era movimentada em direção a dois assuntos de grande importância no contexto da vida política e econômica do País.

No dia 7, o Tribunal Superior Eleitoral proibira o funcionamento do Partido Comunista, atendendo a requerimento subscrito pelos Deputados Barreto Pinto e Himalaya Virgulino¹³⁰, os quais se baseavam no Artigo 141, § 13, da Constituição de 1946, que dizia:¹³¹

Artigo 141. A Constituição assegura aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade dos direitos concernentes à vida, à liberdade, à segurança individual e à propriedade, nos termos seguintes:

§ 13. É vedada a organização, o registro ou o funcionamento de qualquer partido político ou associação, cujo programa ou ação contrarie o regime democrático, baseado na pluralidade dos partidos e na garantia dos direitos fundamentais do homem.

No dia 21 daquele mês, falando para o auditório que lotava o Clube Militar, o Gen. Juarez Távora dava início aos debates sobre a questão do petróleo, sugeridos pelo engenheiro Fernando Luís Lobo Carneiro, em seu artigo no Jornal de Debates.¹³²

Távora tomava como núcleo de sua visão a conjuntura internacional. A aliança com os Estados Unidos obrigava o País a desenvolver rapidamente suas amplas potencialidades econômicas e seus recursos naturais, para poder contribuir efetivamente na luta travada pelos norte-americanos em defesa dos valores do ocidente. A solução

¹²⁹ Id. Ibid., p. 191-192.

¹³⁰ Id. Ibid., p. 192.

¹³¹ CAMPANHOLE, op. cit., p. 209-210.

¹³² VICTOR, op. cit., p. 192.

nacionalista, em primeiro lugar, iria eliminar a associação entre capitais norte-americanos e brasileiros, que poderia se estender a outras áreas, além da petrolífera; em segundo lugar, mesmo admitindo sua possibilidade de êxito, isso só se daria no longo prazo, devido à carência de recursos financeiros e humanos do Brasil. A iminência de um novo confronto mundial, com as hipóteses de racionamento ou desabastecimento a ele associadas, desaconselhava essa aposta no longo prazo.¹³³

Em 07 de junho, é lançado o projeto nº 422, de autoria de Carlos Marighela, líder da bancada do Partido Comunista Brasileiro-PCB na Câmara, o qual dispõe sobre o regime legal das jazidas, propondo que ‘o direito de pesquisar e lavrar petróleo e gases naturais só poderá ser outorgado a brasileiros, pessoas físicas e jurídicas, constituídas estas de sócios ou acionistas brasileiros’, constituindo-se num substitutivo ao Código de Minas.¹³⁴

Em 25 de julho, o Projeto nº 382, também apresentado pelo Deputado comunista Carlos Marighela, propõe a criação do Instituto Nacional do Petróleo, em substituição ao CNP, tendo como uma de suas mais importantes atribuições promover a constituição de sociedades de economia mista com pessoas físicas ou jurídicas brasileiras, que deteriam 51 % das ações e desenvolveriam atividades relacionadas ao abastecimento nacional de petróleo.¹³⁵

¹³³ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 93.

¹³⁴ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 130.

¹³⁵ Id. Ibid.

Em julho, houve o Congresso da União Nacional do Estudantes-UNE, que elege Roberto Gusmão, defensor da tese do monopólio estatal do petróleo, o novo presidente da entidade.¹³⁶

Nos dias 30 de julho e 06 de agosto, foram apresentadas as conferências do Gen. Júlio Caetano Horta Barbosa no Clube Militar, defendendo, em oposição a Juarez Távora, o princípio do monopólio estatal do petróleo.¹³⁷ Horta Barbosa retomava as idéias já formulada nos anos 30, insistindo na importância do setor petróleo para um desenvolvimento econômico cujos ritmo, forma e distribuição de benefícios deveriam estar sob controle da nação. Destacando o papel agressivo e espoliativo das companhias multinacionais e o caráter de monopólio natural da indústria de petróleo, apontava como única alternativa válida a intervenção direta do Estado. Ele afirmava ser, em geral, contrário às atividades industriais do Estado, mas no caso do petróleo - e do setor energético como um todo - não admitia sequer a existência de uma sociedade de economia mista: o monopólio estatal tinha de ser absoluto.¹³⁸

A partir da publicação destas conferências, o petróleo tornou-se objeto de intenso debate político. A favor das idéias de Juarez Távora encontrava-se uma parte da imprensa, liderada pelo diário Correio da Manhã. As idéias de Horta Barbosa encontravam apoio em O Jornal, no Diário de Notícias e sobretudo no semanário Jornal de Debates, que desde os meados de 1947 se dedicava a comentar a controvérsia em torno do petróleo.¹³⁹

¹³⁶ Id. Ibid.

¹³⁷ Id. Ibid.

¹³⁸ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 93.

¹³⁹ CARVALHO, p. 34.

Em 31 de janeiro de 1948, a Mensagem nº 61/48, da Presidência da República, encaminha à Câmara projeto dando nova redação ao artigo 3º do Decreto-Lei nº 395, com o objetivo de dispensar a condição de brasileiro nato no capital das empresas de refinação de petróleo importado ou de produção nacional, para estender a subscrição de ações a estrangeiros, residentes ou não no País.¹⁴⁰

Em 11 de fevereiro, outra Mensagem da Presidência da República - nº 62/48 - ao Congresso, encaminha o anteprojeto do Estatuto do Petróleo, elaborado pela Comissão presidida por Odilon Braga, estabelecendo que, embora as reservas constituam bens inalienáveis do Estado, poderão ser exploradas por grupos privados mediante concessões ou autorizações para a lavra, o transporte e a refinação de petróleo nacional ou importado. Na Mensagem, o Presidente Dutra refere-se à legislação nacionalista do petróleo nos seguintes termos:¹⁴¹

“É fora de dúvida que a legislação ainda em vigor, resultante dos princípios exageradamente contrários ao capital estrangeiro contidos na Lei Magna de 1937, tem sido o grande obstáculo a antepor-se ao desenvolvimento da indústria de refinados no Brasil, porque não permite a colaboração desse capital em atividades dessa natureza.”

Através do Jornal de Debates, elementos nacionalistas radicais passaram a apoiar as manifestações de rua contra o Estatuto do Petróleo. A campanha de “O Petróleo é Nosso”, contrária ao projeto do Governo, encontrou na UNE e em vários diretórios estudantis um fator de agitação sem precedentes.¹⁴²

¹⁴⁰ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 130.

¹⁴¹ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 130-131.

¹⁴² CARVALHO, op. cit, p. 34.

Em 21 de abril, foi fundado o Centro de Estudos e Defesa do Petróleo, com o objetivo de aglutinar representantes de diversos setores da sociedade em torno da oposição ao anteprojeto do Estatuto do Petróleo, conferindo maior organicidade à campanha em favor do monopólio estatal do petróleo. São escolhidos como Presidentes de Honra o então Deputado Federal e ex-Presidente da República Arthur Bernardes e os generais Júlio Caetano Horta Barbosa e José Pessoa, e como presidente efetivo o engenheiro Luís Hildebrando Horta Barbosa.¹⁴³

Através de deputados simpáticos à sua causa, pode o citado Centro influir nos debates que começaram, desde março daquele ano, a ocorrer na Câmara em torno do projeto do Governo. Suas atividades, porém, não se reduziram a pressões diretas sobre o Congresso. Mais importante que isto, o Centro soube organizar várias manifestações públicas de repúdio ao Estatuto do Petróleo e realizar uma série de reuniões que visavam a propagar a idéia do monopólio estatal nos vários Estados do País. Em parte, graças às atividades de mobilização popular organizadas pelo Centro, o Governo Dutra desistiu de ver o projeto do Estatuto do Petróleo transformado em Lei.¹⁴⁴

No dia 23 de abril, o Jornal de Debates publicava importante carta do Gen. José Pessoa, em que ele agradecia o convite para integrar a presidência de honra do Centro de Estudos e Defesa do Petróleo. Nessa carta, o militar reiterava a o seu ponto de vista contrário à participação de capitais estrangeiros na exploração do petróleo, conforme trecho abaixo:¹⁴⁵

“Não creio que o nosso Parlamento, que possui tantos homens inteligentes, esclarecidos e patriotas, deixe passar, sem demoradas e

¹⁴³ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 131.

¹⁴⁴ CARVALHO, op. cit, p. 35.

¹⁴⁵ VICTOR, op. cit., p. 252.

necessárias investigações, qualquer projeto sobre esse problema vital e salvador da política econômica e da defesa militar da nossa pátria.

É um crime de lesa-pátria, um atentado e uma ameaça à existência nacional, diante dos exemplos desastrosos de outros países, entregar aos trustes estrangeiros a exploração e o aproveitamento da riqueza petrolífera do Brasil.”

No dia 26 daquele mês, o jornalista Rafael Correia de Oliveira dirigia-se a numeroso público, no salão nobre da Associação dos Empregados do Comércio, em Salvador-BA, culminando com as primeiras providências para a fundação do Centro de Estudos e Defesa do Petróleo naquela capital.¹⁴⁶

No dia seguinte, aconteceram dois eventos importantes: enquanto o engenheiro Fernando Luís Lobo Carneiro pronunciava conferência no Clube de Engenharia do Rio de Janeiro, na Capital gaúcha os universitários de Porto Alegre engajavam-se na campanha pela condenação do Estatuto do Petróleo, através de manifesto publicado no Correio do Povo:¹⁴⁷

“A mocidade universitária gaúcha, legitimamente representada pela Federação dos Estudantes Universitários de Porto Alegre, levanta sua voz para exprimir o seu pensamento aos representantes do povo, às autoridades governamentais, aos estudantes e à Nação brasileira.

O regime democrático, que se inspira na vontade das maiorias, nos dá a certeza de que temos o direito de exigir do Governo e dos representantes do Povo a adoção de uma fórmula condizente com os supremos interesses da Nação, para a exploração do petróleo nacional.

A única fórmula patriótica e justa para a exploração do petróleo nacional é a que se baseia no predomínio insofismável dos interesses nacionais, não permitindo sob hipótese alguma, a intromissão dos tentáculos dos trustes sem pátria na estrutura econômica e social da Nação !”

¹⁴⁶ Id. Ibid.

¹⁴⁷ Id. Ibid., p. 252-253.

Também em abril, houve a Semana do Petróleo, patrocinada pelo Centro de Estudos e Defesa do Petróleo e a União Nacional dos Estudantes.¹⁴⁸

Em maio, houve a eleição do General Salvador César Obino à presidência do Clube Militar, em cuja gestão a entidade se abre para o debate da questão do petróleo, desempenhando papel fundamental no movimento em defesa de uma orientação nacionalista para o setor.¹⁴⁹

Em 10 de maio, o Presidente Dutra envia a Mensagem nº 196/48 ao Congresso, contendo o Plano SALTE - sigla proveniente das palavras saúde, alimentação, transporte e energia. Este Plano, que abrangia o período de 1949-53, foi elaborado pelo Departamento Administrativo de Serviço Público - DASP, e tinha como objetivo disciplinar e orientar os investimentos do setor público. Com relação ao petróleo, O Plano SALTE sugeria as seguintes providências:¹⁵⁰

- “1- Pesquisa intensiva, em parte de algumas áreas das diferentes bacias sedimentares, que atingem a 300 milhões de hectares, aquisição de todo o material necessário à perfuração de poços e execução dos trabalhos complementares. Orçamento: 1 bilhão e 150 milhões de cruzeiros.*
- 2- Aquisição e montagem de refinaria para produção diária de 45 mil barris e ampliação da refinaria da Bahia para produção de 5 mil barris diários. Orçamento: 650 milhões de cruzeiros.*
- 3- Aquisição de 15 petroleiros de 15 mil toneladas cada um, ou tonelagem total equivalente. Orçamento: 700 milhões de cruzeiros.”*

Ao enviar ao Congresso o Plano SALTE, o Presidente Dutra implicitamente retirou seu apoio ao Estatuto do Petróleo e aos Congressistas interessados em sua

¹⁴⁸ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 131.

¹⁴⁹ Id. Ibid.

¹⁵⁰ VICTOR, op. cit., p. 254.

aprovação. Menos ambicioso e abrangente que o Estatuto, por ter dado à questão do petróleo um tratamento mais fragmentado, o novo esquema adotado pelo Governo seria também menos sujeito a controvérsia.¹⁵¹

Mesmo assim, para o grupos nacionalistas, a remessa do Plano SALTE não significava qualquer mudança importante na política petrolífera do Governo. Era necessário, segundo eles, o prosseguimento da campanha pelo monopólio estatal.¹⁵²

Em maio, foram criados os Centros catarinense e pernambucano, após a realização de ciclos locais de palestras por membros do Centro do Rio de Janeiro. Também várias capitais e cidades menores do Nordeste fundaram seus Centros Municipais, com amplo envolvimento de autoridades políticas e militares locais.¹⁵³

Em junho, houve o Mês do Petróleo, no Rio de Janeiro, promovido pelo Centro de Estudos e Defesa do Petróleo e a UNE, com o envio de delegados e conferencistas de várias partes do País.¹⁵⁴ Naquele mês, foram criados os Centros de Estudos e Defesa do Petróleo do Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo. Além disso, várias Câmaras Municipais, espalhadas pelo País, enviaram manifestações de apoio no combate ao Estatuto.¹⁵⁵

Em julho, houve o primeiro comício da Campanha do Petróleo, na Praia do Russel, Rio de Janeiro, patrocinado pelo Centro de Estudos e Defesa do Petróleo, tendo

¹⁵¹ CARVALHO, op. cit, p. 35.

¹⁵² VICTOR, op. cit., p. 255.

¹⁵³ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 97.

¹⁵⁴ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 131.

¹⁵⁵ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 97.

como destaque a participação do Deputado Arthur Bernardes.¹⁵⁶ Naquele mesmo mês, com a presença do gen. Horta Barbosa e do Jornalista Gentil Noronha, era instalado o Centro de Estudos e Defesa do Petróleo de Belo Horizonte, sob a presidência de Osório da Rocha Diniz.¹⁵⁷

Em outubro, houve a Convenção Nacional do Centro de Estudos e Defesa do Petróleo, na qual a Entidade adota formalmente a tese do monopólio estatal para todas as fases da exploração do petróleo.¹⁵⁸

Em novembro, foi proibida, pelo Ministro da Guerra, Gen. Canrobert Pereira da Costa, a participação de oficiais da ativa em qualquer espécie de discussão relacionada à questão do petróleo, dentro e fora de estabelecimentos militares.¹⁵⁹

Em 11 de fevereiro de 1949, a Resolução nº 1/49 fixou normas sobre a prova de capacidade financeira dos requerentes de autorização para a pesquisa de jazidas de rochas betuminosas e pirobetuminosas e de petróleo e gases naturais.¹⁶⁰

Em 11 de março, a Resolução nº 2/49 estabeleceu normas sobre a questão da preferência dos proprietários do solo. Dois dias depois, o Presidente da República, com vistas a apressar o programa de petróleo contido no Plano SALTE - até então não aprovado - encaminha ao Congresso a Lei nº 650, na qual autorizava a abertura de

¹⁵⁶ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 131.

¹⁵⁷ VICTOR, op. cit., p. 258.

¹⁵⁸ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 131-132.

¹⁵⁹ Id. Ibid., p. 132.

¹⁶⁰ Id. Ibid.

crédito especial para aquisição de locomotivas, refinarias e navios petroleiros com utilização de recursos já existentes.¹⁶¹

Em 18 de maio, o Presidente Truman, dos Estados Unidos, recebeu Relatório de seu Secretário de Estado, cujo trecho se segue:¹⁶²

“O Brasil tem boas possibilidades petrolíferas, mas devido a uma campanha de pressão desenvolvida por comunistas e nacionalistas extremados, uma lei de petróleo que permitiria a entrada no País de companhias exploradoras ainda não foi aprovada. Recomenda-se que não seja prestada ajuda governamental norte-americana ao setor, porque capitais privados encontram-se prontos para entrar no Brasil se e quando o Congresso aprovar uma lei adequada.”

De 24 a 31 de julho, foi realizada a II CONCLAP, em Araxá-MG, destacando-se as seguintes recomendações na área do petróleo: estabelecimento de medidas fiscais especiais para as indústrias de máquinas de combustíveis (refinarias) e de produtos químicos de base; intensificação da pesquisa e exploração do petróleo no País, com rápida instalação de refinarias pelo Governo ou mediante concessões a empresas particulares mistas; manutenção dos níveis de produção do carvão mineral; e adoção de uma política nacional de combustíveis visando o beneficiamento no País da maior quantidade possível de petróleo bruto.¹⁶³

Em outubro, a campanha pela estatização do petróleo avança, transformando o Centro de Estudos e Defesa do Petróleo em Centro de Estudos e Defesa do Petróleo e da Economia Nacional - CEDPEN.¹⁶⁴

¹⁶¹ Id. Ibid.

¹⁶² Id. Ibid.

¹⁶³ Id. Ibid.

¹⁶⁴ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 97.

Em novembro, foi realizado um comício na Esplanada do Castelo, no Rio de Janeiro, em defesa do monopólio estatal do petróleo e contra a Lei de Segurança Nacional-LSN. Consta que esse comício foi “dissolvido a bala” pela polícia.¹⁶⁵

4.5 - De 1950 a 1954 - A Criação da Petrobrás

Em 1950, com as eleições marcadas para outubro, o Estatuto do Petróleo tinha cada vez menos defensores. O Presidente Dutra, em final de mandato, não desejava responsabilizar-se por qualquer decisão final; limitava-se a dar prosseguimento às iniciativas em curso, revalidando os prazos dos concessionários privados para a construção das refinarias, concedendo-lhes créditos oficiais, e dando início às obras de Cubatão.¹⁶⁶

Àquela época, o tema “petróleo” transformou-se em assunto de grande importância na campanha eleitoral. Os candidatos à Presidência foram constrangidos a definir suas posições sobre a questão, e os Deputados em busca da reeleição se tornavam bastante cuidadosos quanto às suas atitudes no Congresso. Membros dos CEDPEN's nos vários Estados apresentaram-se como candidatos a deputado federal, estadual ou vereador, e vários deles foram eleitos, destacando-se o professor Henrique Miranda - eleito vereador pelo Distrito Federal - e o engenheiro Lobo Carneiro - eleito deputado

¹⁶⁵ VICTOR, op. cit., p. 132-133.

¹⁶⁶ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 99.

federal. Assim, a campanha “O Petróleo é Nosso” chegava ao interior do Congresso Nacional.¹⁶⁷

Em 25 de abril, o Decreto nº 28.050 estabeleceu normas sobre a administração da Frota Nacional dos Petroleiros - Fronape.¹⁶⁸

Em 17 de maio, houve eleição no Clube Militar, sendo vencedora a chapa que apresentava como candidatos a presidente e vice-presidente, respectivamente, os Generais Newton Estillac Leal e Júlio Caetano Horta Barbosa, representantes da ala nacionalista, derrotando a corrente favorável à participação do capital privado, nacional ou estrangeiro, nas atividades do setor petrolífero, liderada pelos Generais Osvaldo Cordeiro de Farias e Emílio Ribas Júnior.¹⁶⁹

Em 19 de setembro, o Decreto nº 28.661 criou a Comissão de Industrialização do Xisto Betuminoso para a exploração dos lençóis do Vale do Paraíba.¹⁷⁰

Em outubro, com a eleição de Getúlio Vargas - cujas declarações de campanha, mesmo não categóricas, indicavam um direcionamento nacionalista - os objetivos da campanha do petróleo encontravam um cenário bastante favorável.¹⁷¹

¹⁶⁷ Id. Ibid.

¹⁶⁸ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 133.

¹⁶⁹ Id. Ibid.

¹⁷⁰ Id. Ibid.

¹⁷¹ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 100.

Em 08 de novembro, o Decreto nº 28.840 declarou a plataforma submarina parte integrante do território nacional, condicionando o aproveitamento e a exploração de produtos ou riquezas naturais nela existentes à autorização ou concessão federal.¹⁷²

Ao final de 1950, a produção de petróleo bruto atingia a 338 mil barris, contra 2 mil e 89 em 1940. No período de 12 anos, o resultado alcançado pelo CNP era o seguinte: produção de óleo - 122 poços, produção de gás - 13 poços; secos - 167 poços.

173

O ano de 1951 iniciou-se com os termômetros aquecidos em torno da política do petróleo. A campanha havia chegado ao Congresso, mas, mesmo assim, enfrentou alguns contratempos. Primeiro, o Governo tentou desmobilizar a campanha, para demonstrar controle da ordem pública. Segundo, a mesma pressão se repetia nos Centros Estaduais, com a prisão de alguns representantes, bem como tentativas de fechamento de algumas Unidades.¹⁷⁴

Em 08 de maio, o Decreto nº 29.537 reservou à União uma zona presumidamente petrolífera nos Estados da Bahia e Sergipe.¹⁷⁵

Em 06 de dezembro, o Presidente Getúlio Vargas enviou ao Congresso Nacional a Mensagem nº 469, acompanhada pelos Projetos de nº 1.516 e 1.517, que tratavam, respectivamente, da constituição da Sociedade por Ações Petróleo Brasileiro S.A., do

¹⁷² FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 133.

¹⁷³ VICTOR, op. cit., p. 289.

¹⁷⁴ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 100-101.

¹⁷⁵ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 133.

provimento de recursos para o Programa Nacional do Petróleo e para o Fundo Rodoviário Nacional.¹⁷⁶

Na Mensagem ao Congresso, o Presidente Vargas usava o seguinte argumento:¹⁷⁷

“O Governo e o povo brasileiros desejam a cooperação da iniciativa estrangeira no desenvolvimento econômico do País, mas preferem reservar à iniciativa nacional o campo de petróleo, sabido que a tendência monopolística internacional dessa indústria é de molde a criar focos de atrito entre povos e entre governos. Fiel, pois, ao espírito nacionalista da vigente legislação do petróleo, será essa empresa genuinamente brasileira, com capital e administração nacionais.”

O projeto da Petrobrás era formado por 31 artigos, destacando-se aqui os que geraram mais polêmica no Congresso:¹⁷⁸

Artigo 1º. Fica a União autorizada a incorporar, na forma desta Lei, uma sociedade por ações denominada Petróleo Brasileiro S.A.

Artigo 2º. A Petróleo Brasileiro S.A. terá por objeto a pesquisa, lavra, a refinação, o comércio e o transporte de petróleo e seus derivados, inclusive de xisto betuminoso, bem como quaisquer atividades correlatas ou afins.

Artigo 3º. O capital da Sociedade será inicialmente de Cr\$ 4.000.000.000,00 (quatro bilhões de cruzeiros)

§ 2º Os aumentos de capital poderão dividir-se no todo ou em parte, em ações preferenciais, que serão oferecidas à subscrição pública ou aos tomadores a que se refere esta Lei.

Artigo 4º. A União subscreverá a totalidade das ações que constituem o capital inicial da Sociedade e, para a sua integralização, disporá dos bens e direitos que possui, relacionados com o petróleo, inclusive jazidas de petróleo, de rochas betuminosas e de gases naturais.

Artigo 12. A Sociedade poderá emitir, até o limite do dobro do seu capital social integralizado, obrigações ao portador, com ou sem garantia do Tesouro.

§ 1º Os estatutos determinarão as condições em que as obrigações poderão ser convertidas em ações, observados os limites da presente Lei.

§ 2º As obrigações serão abertas à tomada voluntária pelas entidades públicas e particulares.

Artigo 13. Poderão ser acionistas da Sociedade com direito a voto:

¹⁷⁶ VICTOR, op. cit., p. 298.

¹⁷⁷ Id. Ibid., p. 299.

¹⁷⁸ Id. Ibid., p. 298-299.

I - As pessoas jurídicas de direito público interno.

II - As pessoas físicas brasileiras, limitada a aquisição de ações ordinárias a 20.000 (vinte mil).

III - As pessoas jurídicas de direito privado(...). limitada a aquisição de ações ordinárias a 100.000 (cem mil).

IV - As demais pessoas jurídicas de direito privado, brasileiras, até o limite de 20.000 (vinte mil) ações ordinárias.

Artigo 17. *A Sociedade operará diretamente ou através de empresas que organizar ou a que associar, com a aprovação do Conselho Nacional do Petróleo, nas quais deverá deter sempre a maioria das ações com direito a voto.*

Artigo 18. *Fica a Sociedade autorizada a dar garantia a financiamentos tomados no País ou no exterior por empresa subsidiária, dependendo de prévia e específica aprovação do Conselho Nacional do Petróleo.*

Artigo 20. *A Sociedade gozará de isenção de direitos de importação para consumo, em relação aos maquinismos (...).*

Artigo 21. *À Sociedade fica assegurado o direito de desapropriação, nos termos da legislação em vigor."*

Dos 13 artigos que compõem o Projeto nº 1.517, destacam-se os seguintes: ¹⁷⁹

"Artigo 3º Da receita resultante do imposto único sobre derivados de petróleo, 75 % (setenta e cinco por cento) destinar-se-ão ao Fundo Rodoviário Nacional e 25 % (vinte e cinco por cento) serão empregados nos empreendimentos ligados à indústria do petróleo nos termos da lei especial.

Artigo 11. Destina-se aos empreendimentos ligados à indústria do petróleo, nos termos da lei especial, a receita resultante:

I - do imposto de importação para consumo incidente sobre os automóveis em geral (...).

II - do imposto sobre a transferência de fundos para o exterior(...) correspondente à importação de veículos automóveis, em geral, suas partes, acessórios e pertences."

No mesmo dia, 06 de dezembro, outra Mensagem da Presidência da República, de nº 470/51, submeteu ao Congresso o projeto que pela primeira vez vincula a receita do Imposto Único sobre Combustíveis e Lubrificantes ao programa do petróleo. ¹⁸⁰

¹⁷⁹ Id. Ibid., p. 299.

¹⁸⁰ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 133.

Em 14 de dezembro foi publicada uma nota oficial do CEDPEN, em oposição ao Projeto nº 1.516, apontando os dispositivos que possibilitavam a entrada de capital estrangeiro na constituição da empresa e desencadeando uma campanha nacional contra a proposta do Governo.¹⁸¹

O ano de 1952 se iniciou com a criação, no mês de janeiro, de uma Comissão Especial do Clube Militar - integrada por seis generais e onze oficiais das três armas - para analisar o Projeto nº 1.516. A Comissão concluiu ser tal Projeto governamental 'profundamente nocivo à soberania nacional e à segurança militar do País', não havendo outro caminho senão a 'afirmação mais eloquente da tese de Horta Barbosa em favor do monopólio do Estado'.¹⁸²

Em 25 de janeiro, o Deputado Euzébio Rocha apresentou na Câmara o Substitutivo nº 1.595, que vinha alterar profundamente a composição acionária da empresa, ao estabelecer a propriedade integral das ações pela União, Estados e Municípios. Seria permitido às subsidiárias apenas a distribuição de derivados e, ainda neste caso, a União possuiria 51 % das ações.¹⁸³

Em 11 de fevereiro o General Juarez Távora prestou depoimento às Comissões de Energia e Transporte da Câmara dos Deputados, conforme trecho a seguir:¹⁸⁴

"O Estado-Maior não defende nem condena este ou aquele processo de exploração do nosso petróleo. Nesse particular, o Estado-Maior apenas

¹⁸¹ Id. Ibid.

¹⁸² Id. Ibid., p. 133-134.

¹⁸³ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 102.

¹⁸⁴ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 134.

opinou que, se for adotado o regime de concessões administrativas previsto na Constituição, seja assegurado a nacionais o controle das empresas de refinação e transporte especializados, quando destinado ao suprimento do mercado interno.”

Em 07 de março foi aprovado, por unanimidade, o Substitutivo Euzébio Rocha na Comissão de Segurança Nacional da Câmara, presidida pelo Deputado Arthur Bernardes e tendo como relator o Deputado Lima Figueiredo (PSD-SP). No entanto, todas as outras Comissões aprovaram - Economia (13 de abril); de Constituição e Justiça (23 de abril); de Transportes, Comunicações e Obras Públicas (13 de maio); e de Finanças (04 de junho) - os termos gerais do Projeto de Getúlio Vargas, acrescentando apenas algumas modificações, e procurando regulamentar a questão dos royalties.¹⁸⁵

Em maio, houve eleição no Clube Militar, sendo a chapa Estillac Leal - Horta Barbosa derrotada, por ampla margem de votos, pela chapa da Cruzada Democrática, encabeçada pelo General Alcides Etchegoyen, contrária ao debate público da questão do petróleo pelos militares. Na época, a chapa nacionalista, que tentava a reeleição, alegou ter havido fraude e perseguição a seus cabos eleitorais.¹⁸⁶

No dia 06 de junho, o Deputado Billac Pinto (UDN-MG) apresentou na Câmara uma emenda propondo a criação da Empresa Nacional de Petróleo - ENAPE, estabelecendo o monopólio sobre a exploração, produção, refino, e transporte de petróleo, na qual também estabelecia a impugnação da formação de subsidiárias, sob a alegação de que facilitaria os acordos em separado com empresas estrangeiras.¹⁸⁷

¹⁸⁵ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 102.

¹⁸⁶ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 134.

¹⁸⁷ Id. Ibid.

De 05 a 08 de julho, aconteceu a III Convenção Nacional de Defesa do Petróleo, promovida pelo CEDPEN, aglutinando os setores das forças armadas favoráveis ao monopólio estatal, alijados do Clube Militar, desde a última eleição interna.¹⁸⁸

Ainda no mês de julho, o líder governista, Deputado Gustavo Capanema, convoca uma reunião com os parlamentares mais ligados à Campanha do Petróleo e anuncia que o Governo aceitara o princípio do monopólio estatal. Era uma aceitação condicionada: mantinham-se os termos originais do Projeto Presidencial, incluindo-se os artigos que determinavam o monopólio da União e a série de garantias relativas à composição acionária da empresa e de suas subsidiárias. Ou seja, o monopólio seria adotado em todas as etapas de produção, excluindo-se a distribuição, a União continuaria detendo 51 % das ações da empresa a ser criada, as chamadas “pessoas jurídicas brasileiras” não poderiam figurar como acionistas, o nome Petrobrás seria mantido e as refinarias particulares continuariam nas mãos do setor privado, sendo proibida a ampliação de sua capacidade de processamento.¹⁸⁹

Acertados os termos do acordo, o Projeto recebe parecer favorável da Comissão de Constituição e Justiça, tendo como relator o Deputado Antônio Balbino (PSD-BA).¹⁹⁰ O Projeto entra na ordem do dia 1º de setembro. A votação, anunciada para 11 de setembro, se prolonga até o final do mês. Uma vez aprovado na Câmara, o projeto é enviado ao Senado, ainda em setembro, onde grupos conservadores eram bem mais refratários à solução estatal.¹⁹¹

¹⁸⁸ Id. Ibid.

¹⁸⁹ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 104.

¹⁹⁰ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 135.

¹⁹¹ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 104.

No Senado, o Projeto recebeu várias emendas alterando as suas proposições, desfigurando os princípios aprovados na Câmara. A emenda mais significativa, de autoria do Senador Ismar de Góis (PSD-AL), permitia a participação estrangeira nas atividades de pesquisa e lavra ‘mediante pagamento em dinheiro ou em espécie, inclusive garantia de participação nos produtos de exploração, de modo a assegurar a compensação dos riscos’.¹⁹²

Em 20 de janeiro de 1953, a Ordem de Serviço nº 3/53 criou a Comissão Especial de Indústrias Petroquímicas.¹⁹³

Em 09 de julho o Projeto foi reenviado à Câmara. No dia 14, o presidente da Câmara, Deputado Nereu Ramos (PSD-SC), criou uma Comissão Especial encarregada de examinar as emendas do Senado, tendo como presidente o Deputado Meneses Pimentel (PSD-CE) e como relator o Deputado Lúcio Bittencourt (PTB-MG). A Comissão rejeita as emendas oriundas do Senado, restabelecendo os princípios do acordo parlamentar firmado em julho do ano anterior.¹⁹⁴

O Projeto entrou em discussão final a partir de 10 de setembro, e sua redação final foi aprovada em 21 do mesmo mês, sendo encaminhado, em seguida, à sanção presidencial. Em 03 de outubro, o Presidente Getúlio Vargas assinou a Lei nº 2.004.

¹⁹² FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 135.

¹⁹³ Id. Ibid.

¹⁹⁴ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 104; e FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 135.

Coincidência ou não, o dia 03 de outubro é a mesma data das eleições nacionais sob a Constituição de 1946 e o mesmo dia em que foi deflagrada a Revolução de 1930.¹⁹⁵

Foram 22 meses de intensa discussão no Congresso, com a participação da opinião pública em torno do assunto, culminando com a criação da estatal do petróleo, pela promulgação da Lei 2.004, de 3 de outubro de 1953. Esta Lei, além de criar a Petrobrás, estabeleceu: o monopólio da União sobre a pesquisa e lavra de jazidas de petróleo e outros hidrocarbonetos fluidos e gases raros existentes no País; o refino do petróleo nacional ou estrangeiro; o transporte marítimo do petróleo bruto de origem nacional e de derivados produzidos no País por meio de dutos, assim como de gases raros de qualquer origem. Manteve ainda o CNP como órgão de fiscalização e controle da política nacional de petróleo e derivados, da mesma forma que excluiu do monopólio da União as atividades de refino, anteriormente concedidas a algumas empresas privadas. A refinaria Ipiranga, no Rio Grande do Sul, continua operando até hoje, porém, desde então, foi-lhe vedado ampliar sua capacidade de processamento. O mesmo ocorreu com a refinaria de Manguinhos, situada no Rio de Janeiro.¹⁹⁶

A criação da Petrobrás suscitou no Brasil uma das mais acirradas controvérsias políticas do pós-Guerra. Há quem afirme que nenhum tema jamais polarizou tão claramente o sentimento nacionalista no Brasil, quanto a luta destinada a estabelecer o monopólio estatal do petróleo. Apesar da atitude conciliatória de Getúlio Vargas, a Petrobrás teve que iniciar suas operações num ambiente político hostil, que pode ser percebida, a seguir, pelas próprias palavras dele:

¹⁹⁵ DIAS e QUAGLINO, op. cit., p. 104.

¹⁹⁶ ALMEIDA, op. cit., p. 33-34.

"Quis criar a liberdade nacional na potencialização das nossas riquezas através da Petrobrás, mal esta começa a funcionar, a onda de agitação se avoluma." (Getúlio Vargas) ¹⁹⁷

Assim, desde então, a Petrobrás tem sido alvo de contínuas polarizações. Os problemas decorrentes da instabilidade política do País juntaram-se às crises internas da Empresa, contribuindo para acirrar ainda mais as controvérsias em torno de seus programas.

Ultimamente, a polêmica aqueceu-se. A onda de privatizações, associada às greves da categoria petroleira e à flexibilização do monopólio polarizaram ainda mais as discussões. Simbolizando um polo, destaca-se aqui o jornalista Barbosa Lima Sobrinho, Presidente da Associação Brasileira de Imprensa-A.B.I.:

" (...) A A.B.I. condena o que se vem chamando de privatização , que não é mais do que a alienação das chamadas estatais a troco de quantias que não significam mais do que a liquidação do patrimônio público por valores irrisórios.(...) A respeito da Petrobrás, nunca será demais lembrar que serve ela como modelo de eficiência do estado, como se pode comprovar, por exemplo, com o recebimento do importante prêmio em Houston, EUA, intitulado 'Distinguished Achievement Award' (...), pelas destacadas conquistas da empresa brasileira na prospecção do petróleo em águas profundas do mar, passando de 400 metros a 700 metros, numa avançada tecnologia que chega hoje aos mil metros(...)". ¹⁹⁸

O outro extremo é aqui simbolizado pelo Deputado Federal (PPR-RJ) Roberto Campos:

"Por cerca de cem milhões de anos os dinossauros dominaram a Terra(...). Extintos os dinossauros biológicos, surgiram no pós-Guerra dinossauros burocráticos, através de monopólios estatais, sobretudo no setor petrolífero(...). Prosperaram na década de 60, atingiram seu apogeu na década de 70, entrando em processo de extinção na década atual. (...) Só restam no mundo a PETROSSAURO, a Pemex, e os monopólios de Iraque, Kuwait, Irã e Arábia Saudita. Com uma vital diferença. Todos esses países desapropriaram petróleo existente e são exportadores. O único país importador que mantém o monopólio do risco é o Brasil.(...) É impossível

¹⁹⁷ VARGAS; 1964, p. 5.

¹⁹⁸ BARBOSA LIMA SOBRINHO; 1995, p. 8.

*não considerar a PETROSSAURO uma exploradora imperialista impiedosa, quer do contribuinte nacional, quer dos estados produtores(...)"*¹⁹⁹

Diante do exposto, o autor entende que toda análise em torno da Petrobrás deve ser considerada sob o ponto de vista histórico. A história da Petrobrás, em muitos pontos, se confunde com a história do Brasil. Então, ao se avaliar a implantação da Gestão pela Qualidade Total na Petrobrás/SEREC, deve-se levar em conta este fator fundamental.

Foram abordados neste capítulo alguns fatos históricos que envolveram a origem da Petrobrás. Em seguida será estudada a evolução da função RH na Petrobrás, desde a sua criação até o final de 1995.

¹⁹⁹ CAMPOS, Roberto. Prefácio. In: Petrobrás: Um Monopólio em Fim de Linha (PAIM; 1994, p. 9-12).

V - A EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO RH NA PETROBRÁS

A função recursos humanos, sob a ótica da administração, é uma área de estudos relativamente nova no Brasil. Mesmo sendo aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização, geralmente esta área tem sido valorizada nas empresas de grande porte, e, com menor frequência, nas de porte médio.

A função RH não é um fim em si mesma, mas um meio para se cumprir a missão institucional. Não há princípios universais para sua administração; tudo vai depender do contexto organizacional envolvido - ambiente, tecnologia, estrutura, pessoa, tarefa.

A Petrobrás, pelas suas funções públicas, vem recebendo, ao longo de sua existência, fortes influências externas, com repercussões internas. Devido ao seu caráter contingencial, a função RH tem evoluído de acordo com a dinâmica de necessidades da Companhia. Assim, é objetivo desta dissertação analisar a evolução da função RH na Petrobrás, desde a sua criação até a atualidade, fazendo um paralelo com a situação político-econômica da holding no contexto nacional.

Este capítulo privilegiará as quatro fases que podem configurar a evolução da função RH na Petrobrás. A primeira fase compreenderá o período inicial (1954-1955); a segunda, de 1956 até 1964; a terceira, de 1965 até 1985; e a quarta fase vai de 1986 até o final de 1995.

5.1 - Primeira Fase: 1954-1955 - Período Inicial da Petrobrás

Em 02 de abril de 1954, o Decreto nº 35.308 constituiu de fato a Petrobrás e, nesta mesma data, foi nomeada a primeira Comissão Diretora da Empresa, presidida pelo líder udenista Juracy Magalhães e integrada pelo Gen. Arthur Levy e pelos engenheiros João Neiva de Figueiredo e Irnack Carvalho do Amaral. Esta Comissão tomou posse em 10 de maio do mesmo ano. Em 1º de agosto, a Estatal deu início ao seu funcionamento operacional, pois naquela data foi concluído o processo de transferência dos bens e serviços do CNP.²⁰⁰

O acervo herdado pelo CNP constava de campos de petróleo produzindo 2.700 barris por dia (bpd); bens da Comissão de Industrialização do Xisto Betuminoso; Refinaria de Mataripe-BA, processando 5.000 bpd; refinaria em fase de montagem em Cubatão-SP; 20 navios-petroleiros com capacidade para transportar 221.295 toneladas, pertencentes à Fronape; reservas recuperáveis de 15 milhões de barris; consumo de derivados de 137.000 bpd; e fábrica de fertilizantes em construção em Cubatão-SP.

Ao ser efetivamente criada, a Petrobrás também absorveu as atividades de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos, antes afetos ao CNP. Desde sua fundação, em 1938, aquele Órgão enviara técnicos do seu quadro para treinamento especializado nos Estados Unidos. Posteriormente, quando da implantação dos primeiros cursos de petróleo no País, alguns daqueles técnicos atuaram como instrutores. Em 1952, através de um convênio entre o CNP e a Universidade Federal da

²⁰⁰ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 136.

Bahia-UFBA, deu-se o início do primeiro Curso Especial de Engenharia de Petróleo, com duração de 3 anos.²⁰¹

A partir da integração de todas as atividades do setor petróleo na Petrobrás, as dificuldades e as exigências de formação de pessoal qualificado para as várias atividades de petróleo - exploração, perfuração, produção, transporte, etc - ganhou proporções significativas. Diante deste quadro, e a partir de experiências iniciadas pelo CNP, a Companhia adotou soluções que pudessem rapidamente viabilizar a formação de técnicos para a indústria de petróleo, tendo como premissas suas possibilidades de multiplicação de conhecimentos e absorção de tecnologia.²⁰²

Para compartilhar com o leitor o panorama político/ideológico que permeou esta primeira fase, serão citados mais alguns acontecimentos que sucederam ao suicídio de Getúlio Vargas em 24 de agosto de 1954, que deixou registrado em sua Carta-Testamento os motivos de seu gesto, associando-os ao empenho que deu à intensificação das lutas nacionalistas no Brasil. Cinco meses após ter sido empossado presidente da Petrobrás, em 11 de setembro Juracy Magalhães se demitira, assumindo em seu lugar o Gen. Arthur Levy; a Diretoria de Administração, anteriormente ocupada por Levy, passa a ter um novo titular: Hélio Beltrão. Ainda em setembro, veio a público um documento da Federação das Associações Comerciais do Brasil, apelando ao Presidente da República, Café Filho, para que adote medidas que facilitem a participação de capitais estrangeiros na exploração do petróleo brasileiro.²⁰³

²⁰¹ Petrobrás. Repensando o CEN-NOR; 1992, p. 2.

²⁰² Petrobrás-SEDES; 1987, p. 1.

²⁰³ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 136.

Em outubro do mesmo ano, o geólogo norte-americano Walter Link, contratado ainda na gestão de Juracy Magalhães, assume a chefia do Departamento de Exploração da Petrobrás. Em 09 de novembro, os chefes dos Estados-Maiores das três Armas - em resposta a uma consulta feita pelo Presidente Café Filho sobre a conveniência da reformulação da Lei 2.004, tendo em vista as pressões que desencadearam neste sentido - assinaram um documento em que considerava inoportuna e prematura qualquer alteração na política do petróleo, propondo a manutenção da legislação vigente por um período de experiência.²⁰⁴

Em fevereiro de 1955, através do Ato do Presidente Café Filho, foi assegurado à Petrobrás 80 % das economias de divisas geradas pela Empresa e pelas refinarias particulares. Apesar da oposição do Ministro da Fazenda Eugênio Gudin, o Gen. Juarez Távora, chefe do Gabinete Militar da Presidência da República, obteve a aprovação da medida com o aval do Banco do Brasil e da Superintendência da Moeda e do Crédito-SUMOC.²⁰⁵

Em 19 de março, a Resolução 1/55 da Câmara dos Deputados determinou a formação de uma CPI para examinar o grau de exploração de petróleo no Brasil e a situação da Petrobrás. No mesmo mês, jorra óleo no poço de nova Olinda, na região do Rio Madeira, próxima a Manaus.²⁰⁶

Em 16 de abril, foi inaugurada oficialmente a Refinaria de Cubatão, com as presenças do Presidente Café Filho, do Governador Paulista Jânio Quadros, do

²⁰⁴ Id. *ibid.*

²⁰⁵ Id. *ibid.*, p. 137.

²⁰⁶ Id. *ibid.*

presidente da Petrobrás Arthur Levy e do presidente do CNP, engenheiro Junqueira Ayres. Em setembro, houve a substituição do Coronel Joaquim Ribeiro Monteiro pelo tenente-coronel Ernesto Geisel no cargo de superintendente da mesma Refinaria, em virtude de denúncias relacionadas às condições de operação daquela Unidade.

Dando continuidade às ações do CNP, a Petrobrás criou, em agosto de 1955, o Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisas de Petróleo-CENAP, com o objetivo de formar especialistas e desenvolver pesquisas na área de exploração de petróleo, tendo como premissas suas possibilidades de multiplicação de conhecimentos e absorção de tecnologia, sendo sistematizados os primeiros programas de formação de nível superior, no País, de engenheiros de perfuração e produção, geólogos de petróleo e engenheiros de manutenção de equipamentos. Além disso, o CENAP exerce importante papel na formação de pessoal de nível médio nas áreas de operação e apoio operacional.²⁰⁷

O Eng^o Lobo e o Adm. Sílvio, em entrevistas concedidas ao autor desta dissertação, tecem comentários sobre a primeira fase:

Este período se caracterizou por uma agressiva política de desenvolvimento de pessoal, de investir pesado em desenvolvimento de pessoal. Por que? Estava se implantando a indústria de petróleo no Brasil. O petróleo é um segmento de negócio que demanda pessoal técnico especializado, que não existia no país. Então, esta fase se caracterizou por forte investimento na área de DRH: foram contratados muitos professores estrangeiros, bem como vários técnicos de empresas petrolíferas; empresas de projeto e de pesquisa vieram ao Brasil através de universidades, etc, que investiram pesado em treinamento e desenvolvimento de pessoal. Houve o envio de profissionais ao exterior, mas, principalmente, vieram ao Brasil pessoas renomadas na área de petróleo para dar cursos para o pessoal da Petrobrás. Aí começaram os cursos regulares, os famosos cursos regulares que deram origem aos Centros: CEN-NOR e CEN-SUD.

E continua:

²⁰⁷ Petrobrás. A função DRH; 1987, p. 1.

Foi a primeira grande política de recursos humanos na Cia, de investir pesado em desenvolvimento e capacitação na atividade tecnológica. Na atividade de gestão, especificamente na área de recursos humanos, nesse mesmo momento, houve um fato interessante, que foi uma política salarial que permitiu atrair muita gente boa do mercado para a Petrobrás. Houve também nesse período outro fato interessante: como a Empresa comprava muitos serviços e produtos do estrangeiro, esse pessoal de RH admitido interagiu muito com o pessoal das empresas estrangeiras e começaram-se a trazer algumas políticas de recursos humanos. Ou seja, através de contatos formais e informais com aquelas empresas estrangeiras, prestadoras de serviços e fornecedoras de produtos, eles conseguiram trazer algumas práticas de recursos humanos. E uma outra influência muito positiva nesse período, foi que a área de serviço público era excelente em termos de recursos humanos, ou seja, na década de 50, o serviço público no Brasil era caracterizado por pessoas competentes, bem treinadas, etc. E já na criação da Petrobrás, por terem vindo pessoas do Conselho Nacional do Petróleo para a Empresa, trouxeram uma influência muito positiva em termos de boas práticas de recursos humanos. Então, eu diria que: o investimento maciço em capacitação; o intercâmbio com profissionais de empresas estrangeiras, no que diz respeito a práticas de recursos humanos; uma política salarial que atraiu muita gente boa para a Petrobrás, desde a sua criação, inclusive profissionais da área de RH; e uma grande influência do serviço público, que era uma área vista como excelente em termos de RH, foram pontos que marcaram efetivamente a 1ª fase de recursos humanos na Petrobrás. (Lobo²⁰⁸)

Para quem não presenciou aquela época, como este autor, é muito bom saber que o serviço público no Brasil - especificamente o Conselho Nacional de Petróleo - era caracterizado por pessoas competentes e bem treinadas.

A Petrobrás surgiu em 53 e, naquela época, o Brasil não tinha muita tradição na gestão de pessoas e em organização. Nós tínhamos pequenas corporações, e os grandes exemplos de gestão de pessoas em massa, em grande quantidade, era o próprio Governo, que era o grande empregador, e o Banco do Brasil, que era talvez o maior empregador do País, na época.. A Petrobrás surge como uma empresa nacionalista, de anseios populares e a sua gestão era muito mais de entusiasmo nacionalista. E ela importa, então, por conta disso, um dos modelos de gestão baseado no Serviço Público. Desde o início da Empresa, até a criação do Plano de Base de Organização, em 66, a Petrobrás tinha, em sua estrutura, um órgão chamado Assessoria de Pessoal - ASPES, que pontuava todas as práticas e processos de relações de trabalho, algumas, inclusive, constam na CLT. Então, ela inicia sua gestão com ênfase, não na prática trabalhista, mas na

²⁰⁸ ANEXO II, p. 06.

formação de pessoas, porque era o grande desafio inicial da Petrobrás, além de criar a imagem de empresa, ela ter condições de manter e formar pessoas competentes, numa indústria que até então era desconhecida para nós. (Sílvio ²⁰⁹)

De acordo com Getúlio Carvalho²¹⁰, nos primeiros anos de sua existência a Petrobrás teve que enfrentar dois obstáculos. O primeiro foi devido à mudança de governo, ocasionada pelo suicídio de Vargas, e consistiu em assegurar do novo Presidente da República o apoio necessário à realização de seus programas. O segundo referiu-se à obtenção de divisas para a importação de equipamentos, máquinas e acessórios, que a indústria nacional não podia fornecer à Empresa recém nascida. Os obstáculos superados pela Estatal do petróleo neste estágio inicial de institucionalização e os fatores responsáveis pela busca da inovação nesta fase merecem reflexão, “especialmente porque muitas têm sido as organizações do setor público brasileiro que não conseguiram ir além da primeira denteição”.

5.2 - Segunda Fase: 1956 - 1964

Em 31 de janeiro de 1956, tomou posse na Presidência e Vice-Presidência da República, respectivamente, Juscelino Kubitschek de Oliveira e João Goulart. Em 03 de fevereiro, Janary Nunes substituiu Arthur Levy na presidência da Petrobrás, compondo-

²⁰⁹ ANEXO II, p. 30.

²¹⁰ CARVALHO, op. cit, p. 77.

se a nova Diretoria com João Neiva de Figueiredo, Irnack Carvalho do Amaral e José de Nazaré Teixeira Dias.²¹¹

Ao iniciar uma nova administração em 1956, a Petrobrás já havia ultrapassado o patamar da sobrevivência, embora a legitimidade de seus programas continuasse a ser questionada por certos setores da elite política.

Durante o Governo Juscelino Kubitschek (1956-1961), para o qual foram prometidos, na campanha eleitoral, cinquenta anos de progresso em cinco anos de mandato, a Petrobrás experimentou notável expansão. À medida, porém, que ela expandia suas atividades econômicas, crescia também seu envolvimento na arena política. Ao contrário do que ocorrera nas administrações anteriores, desta vez a iniciativa de intensificar o debate em torno da Empresa partiu de seu próprio presidente. Entre as conseqüências deste ato, destacaram-se: as dificuldades nas relações com o CNP, que pôs em cheque a crença de que o Conselho era de fato o Órgão formulador da política brasileira do petróleo; e o dilema de conciliar os requisitos de autonomia gerencial com as exigências de controle público.²¹²

A partir de 1955, a Petrobrás passou a contar com o Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa de Petróleo - CENAP, com o qual iniciam-se as primeiras medidas para a formação de pessoal de nível médio nas áreas de operação e apoio operacional.²¹³

²¹¹ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 138.

²¹² CARVALHO, op. cit, p. 102.

²¹³ Petrobrás. A função DRH, op. cit, p. 1.

Esse momento se caracterizou pelo pionerismo e a afirmação da Petrobrás, através da busca de competência técnica, de procedimentos padronizados e da importação de modelos tecnológicos. A competência técnica e as características empreendedoras foram fatores determinantes para a definição do corpo gerencial da Companhia.

O Eng^o Lobo e o Adm. Sívio tecem alguns comentários com relação a esta fase:

Como consequência da 1ª fase, a área de recursos humanos se desenvolveu muito, e a área de RH da Petrobrás era vista como verdadeiro centro de excelência no Brasil, a ponto de muitas empresas brasileiras, públicas e privadas, naquele período, copiarem práticas de RH da Petrobrás. Eu tenho tido oportunidades, por conta desta minha função aqui, de interagir com renomados profissionais de recursos humanos: Nelson Savioli, que atualmente é diretor de RH de O Globo; Fernando Guimarães, que é diretor de RH da Atlantic-Ipiranga; por mais de uma vez eles falaram que muitas das coisas boas que eles fizeram foram copiadas da Petrobrás. Então esse período de 50 e 60 foi de grande crescimento da área de RH da Petrobrás e ela introduziu técnicas de recursos humanos do tipo: plano de cargos e salários, que era copiado; a filosofia de desenvolvimento gerencial era exportada para a maioria das empresas públicas; a avaliação de desempenho de pessoal era referencial; a filosofia de desenvolvimento individual, naquela época, também era copiado. Então, nessa fase, a Empresa cresceu muito. Através de políticas de RH, se for analisar nosso plano de cargos, que data daquela época, atualmente ela está totalmente superado, sua filosofia e sua concepção técnica estão furados, mas naquela época era avançadíssimo; a avaliação de desempenho de pessoal, nós temos documentos que falam da excelência do modelo naquele período, hoje aquela avaliação de desempenho vigente até há um ano atrás está obsoleta, mas naquele período era visto como algo revolucionário. Então essa 2ª fase se caracterizou por um grande crescimento e aperfeiçoamento das práticas de gestão de recursos humanos na Empresa. (Lobo²¹⁴)

Na opinião deste autor, o fato da Companhia ter sido um referencial, em termos de práticas de recursos humanos, foi fundamental para vencer os desafios de uma

²¹⁴ ANEXO II, op. cit. p. 06.

empresa que já começou sua existência com as dimensões e responsabilidades da Petrobrás.

Inicialmente, a ênfase da Empresa estava na área de refino, mas não representava um grande problema para nós, em termos de formação de mão-de-obra, porque já existia mão-de-obra oriunda de refinarias particulares, onde já havia um domínio conceitual disso daí. Então, a primeira auto-suficiência que a Empresa busca é a do refino, só depois é que começa o investimento maciço na área de exploração e perfuração e produção de petróleo, exigindo capacitação na área de recursos humanos, surgindo, assim, novas exigências. A própria lei de regime de trabalho, aprovada no Congresso, ela foi redigida na própria Petrobrás, representando um grande marco na gestão de recursos humanos. E aí começa haver uma preocupação de gestão fora do regime da CLT, que a gente chamava de gestão atrativa, porque a Petrobrás, recém-criada, era mais uma empresa no mercado, não tendo, portanto, a grandeza e a potência para concorrer com as outras organizações de porte. A nossa geologia demonstrava que o petróleo estava no Norte, Nordeste, especialmente na Bahia. Ora, fim da década de 50, início da década de 60, um jovem recém-formado em engenharia ir trabalhar no Nordeste era complicado, porque o Sul é que pontuava em termos de qualidade de vida. Com isso a Empresa começou a criar atrativos de salários, de vantagens. Até hoje nós temos uma figura chamada de “adicional regional”, como incentivo para atrair profissionais às regiões mais afastadas. (Sílvio ²¹⁵)

O Governo Kubitschek foi pragmático, procurando recursos nacionais e estrangeiros para acelerar o programa de industrialização contemplado no seu Plano de Metas. Entre 1956 e 1961, consta que a produção industrial cresceu 80 %, a produção de aço foi duplicada, enquanto a abertura de várias rodovias proporcionou à indústria de equipamentos para transporte uma expansão na ordem de 600 %. O Plano de Metas compreendeu 31 projetos, abrangendo os seguintes programas: energia, transporte, alimentação, indústrias básicas, educação e a construção da nova capital federal. O Governo destinou 40 % dos recursos previstos somente para o setor energético,

²¹⁵ Id. Ibid., p. 30.

considerado pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico o mais sério obstáculo ao crescimento da economia brasileira.²¹⁶

Embora o Presidente Juscelino houvesse declarado que ‘o verdadeiro nacionalista era aquele que procurava apressar o desenvolvimento econômico para reduzir a pobreza da nação’, ele procurou respeitar a legislação petrolífera existente, confiou a presidência da Petrobrás a um outro coronel do Exército, Janary Nunes, tido como fervoroso nacionalista, e também transferiu à Empresa os recursos previstos para a expansão da produção e do refino do petróleo.²¹⁷

Um outro ponto positivo para a Petrobrás foi a Lei 2.975, de 27 de novembro de 1956, que alterou o Imposto Único sobre Combustíveis e Lubrificantes, cujo cálculo passou a se basear no custo médio das importações realizadas, estabelecendo, pela primeira vez no País, um sistema de proteção para a indústria de refinação do petróleo.²¹⁸

Em 28 de janeiro de 1957, o Decreto nº 40.845 disciplinou as relações entre o CNP e a Petrobrás, estabelecendo as atribuições do CNP como órgão de orientação e fiscalização das atividades executadas pela Petrobrás e diretamente responsável pela administração das leis e regulamentos concernentes ao petróleo e atividades correlatas.²¹⁹

²¹⁶ CARVALHO, op. cit, p. 103.

²¹⁷ Id. ibid.

²¹⁸ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 138.

²¹⁹ Id. ibid.

Escrevendo em 1957, um ex-diretor da Petrobrás enfatizou que ‘a Empresa, em três anos de atividade, produzira três vezes mais óleo cru que o CNP em quinze anos’, querendo dizer, com isto, que a grande ameaça à respeitabilidade e à expansão dos programas da Empresa passava a localizar-se dentro, e não fora, das fronteiras organizacionais do Governo.²²⁰

Até então, o CNP ainda exercia alguma influência sobre a Petrobrás, não só em razão de dispositivos legais, como também em virtude de ter transferido, juntamente com seus ativos, toda uma filosofia de trabalho, que criara raízes na gestão Horta Barbosa. O Conselho, entretanto, foi perdendo, gradualmente, suas funções de planejamento e de controle, restringindo-se a legitimar as iniciativas dos dirigentes da Petrobrás.²²¹

Em 04 de junho, o Decreto nº 41.652 confirmou os princípios da Lei 2.004, negando autorização às refinarias particulares para ampliação de sua capacidade, e criando a figura da ‘justa remuneração’, a ser paga pela Petrobrás, para a utilização da capacidade excedente, autorizada pelo CNP, no sentido de garantir o abastecimento nacional.²²²

Em julho, houve a instalação de uma CPI na Câmara, através de um requerimento subscrito por 120 Deputados de todos os partidos e ancabeçado por Sérgio Magalhães(PTB-DF), com o fim explícito de apurar os fundamentos das denúncias

²²⁰ CARVALHO, op. cit, p. 96.

²²¹ Id. Ibid, p. 105.

²²² FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 138.

formuladas pelo periódico de orientação nacionalista, O SEMANÁRIO, de que estava havendo interferências da SHELL e da ESSO na vida política brasileira. Em 21 de novembro, foi inaugurado o Instituto Brasileiro do Petróleo, sendo empossada sua primeira diretoria, composta por Hélio Beltrão(presidente), e Leopoldo Miguez de Mello e Augusto Batista Pereira(diretores).²²³

Tão logo o Cel. José Alexínio Bittencourt, em 19 de maio de 1958, tomou posse na presidência do CNP, fez saber à Petrobrás que as atribuições legais daquele Conselho seriam levadas a sério por ele. Um dos fatores provocaram o agravamento da crise que afetou a Petrobrás e o CNP diz respeito à violação de padrões tradicionais de conduta burocrática, devido ao fato da Petrobrás expandir consideravelmente suas atividades, encorajando o seu presidente, Janary Nunes, em algumas ocasiões, a deixar de consultar o CNP sobre matérias relacionadas com a política do petróleo.²²⁴ O conflito entre as duas organizações levou o Presidente da República a exonerar, em 09 de dezembro, Janary Nunes e Alexínio Bittencourt dos postos que ocupavam. Nas presidências da Petrobrás e do CNP, assumiram, respectivamente, o Gen. Idílio Sardemberg e o Brig. Henrique Fleuiss.²²⁵

Em 01 de setembro de 1958, entrou em vigor o Plano de Organização dos Serviços Básicos da Petrobrás, elaborado por Hélio Beltrão, instituindo diversos órgãos de planejamento, operação e administração.²²⁶

²²³ Id. *ibid.*, p. 139.

²²⁴ CARVALHO, op. cit, p. 106-108.

²²⁵ FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS-CPDOC / Petrobrás, op. cit., p. 141.

²²⁶ Id. *ibid.*, p. 140.

Em 27 de julho de 1960, a Lei nº 3.782 criou o Ministério das Minas e Energia, com dispositivo determinando que sua organização só poderia ocorrer no governo seguinte. O novo Órgão substituiu o Ministério da Agricultura na execução da política governamental de aproveitamento dos bens do subsolo.²²⁷

A partir de 1961, novos acontecimentos passaram a exercer influência na gestão da Petrobrás. Em 31 de janeiro, Jânio Quadros tomou posse na Presidência da República, nomeando para as presidências da Petrobrás e CNP, respectivamente, os baianos Geonísio Barroso e Josafá Marinho. Consta que foi promessa de campanha eleitoral entregar aos baianos a gestão petrolífera brasileira. Em 25 de agosto, houve a renúncia de Jânio à Presidência da República. Em 07 de setembro, o até então Vice-Presidente João Goulart toma posse na chefia do Executivo, já sob o regime parlamentarista implantado desde o dia 02 do mesmo mês, pela Emenda Constitucional nº 4. Em dezembro, foi deflagrada greve dos trabalhadores das Refinarias de Mataripe e Cubatão.²²⁸

Após a renúncia de Jânio Quadros, o clima político do Brasil marcou-se pela insegurança e, gradativamente, por uma luta aberta pelo poder. A desconfiança no sistema governamental, a exarcebação do populismo e a militância sindical contribuíram para o desgaste da Petrobrás durante o Governo João Goulart. A crise da autoridade presidencial refletiu-se na própria administração da Empresa. Além disso, nesta fase de desenvolvimento institucional, os problemas enfrentados pelos seus administradores mostravam-se bem mais complexos, uma vez que os trabalhadores exigiam uma parcela

²²⁷ Id. *ibid.*, p. 141.

²²⁸ Id. *Ibid.*, p. 142.

crescente de poder nas decisões da Empresa, reflexo do que se verificava ao nível da Presidência da República, por iniciativa do chamado 'dispositivo sindical', no qual Goulart esperava basear o seu poder.²²⁹

No início de 1964, as críticas da imprensa à administração da Petrobrás passaram a dirigir-se aos próprios sindicatos, acusados de controlar as promoções dos empregados da Empresa e de transformá-los num grupo privilegiado em meio à miséria do País.²³⁰

5.3 - Terceira Fase: 1965 - 1985

Com a intervenção militar que pôs fim ao Governo João Goulart, houve um processo de reorganização da política nacional, caracterizado por um esforço deliberado de despolitizar as decisões governamentais e de desmobilizar os movimentos políticos de massa. Em consequência de tal esforço, os escalões técnicos da burocracia passaram a desempenhar um papel crucial na distribuição de recursos públicos. Com a influência crescente dos técnicos e concomitante desprestígio de alguns grupos de interesse, notadamente os sindicatos de trabalhadores, fortaleceu-se nas empresas governamentais o controle gerencial. Na Petrobrás, como em outros órgãos estatais, enfatizou-se a necessidade de reorganização administrativa, onde militares e técnicos voltaram a gozar do prestígio e influência que desfrutavam no início das operações da Empresa. Em

²²⁹ CARVALHO, op. cit, p. 128.

²³⁰ Id. ibid., p. 142.

contraste com o comportamento político das administrações anteriores, a nova diretoria da Companhia, encabeçada pelo Marechal Ademar de Queiroz, conseguiu, num período relativamente curto de tempo, isolar a Empresa das influências político-partidárias e restabelecer o comando gerencial.²³¹

O Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisas de Petróleo-CENAP, criado na Petrobrás em 1955, exerceu importante papel na viabilização da Empresa até 01 de janeiro de 1966, quando foi desdobrado nos seguintes órgãos: Divisão de Ensino-DIVEN, incorporada ao Serviço de Pessoal-SEPES, incumbida das atividades de ensino; e Centro de Pesquisas e Desenvolvimento-CENPES, inicialmente incorporado ao Departamento Industrial, responsável pelas atividades de pesquisas tecnológicas.²³²

A partir de 1966, o desenvolvimento de recursos humanos na Petrobrás passou a contar com novos fatores, tais como: mudanças no sistema educacional; desenvolvimento tecnológico da indústria do petróleo no País; e reestruturação organizacional da Empresa. O SEPES, a partir de então responsável pelas ações de DRH, ampliou a formação do pessoal de nível superior, sistematizando os procedimentos de preparação de engenheiros nas áreas de processo e manutenção industrial, em convênios com universidades, tendo em vista a necessidade de dotar o mercado nacional de auto-suficiência de derivados de petróleo.

Portanto, a Petrobrás, a partir de 1966, passou a contar com generosa disponibilidade de recursos orçamentários, e ainda com flexibilidade de controles

²³¹ Id. *ibid.*, p. 157-161.

²³² PETROBRÁS. Repensando o CEN-NOR, op. cit., p. 2.

governamentais ligados à utilização desses recursos. Além disso, o movimento sindical era incipiente, e a participação dos empregados nos problemas relativos a recursos humanos era pequena. Esse quadro teve como decorrência a ênfase no consumo de recursos; houve concentração do poder decisório no então SEPES, que era o órgão central de RH; e as soluções tomadas tinham inspiração preponderantemente técnica.

Em 1974 foi descoberto óleo na Bacia de Campos-RJ. O campo de Garoupa foi a primeira descoberta numa bacia que se tornou, mais tarde, a maior província petrolífera do País e um ponto de aplicação para as tecnologias mais avançadas do mundo na produção de petróleo no mar.

Nesta fase, a ação de DRH foi concentrada para atendimento das necessidades de recursos humanos na área de refino, formando equipes capazes de trabalhar na elaboração de projetos; na viabilização de parques industriais; na nacionalização de equipamentos. Surgiram, então, as primeiras iniciativas da Companhia na preparação de supervisores, com a implantação, a partir de 1975, do Projeto de Desenvolvimento do Supervisor de Primeira Linha. O desenvolvimento gerencial começou a ser implantado a partir da busca de informações e modelos de gerência disponíveis no País e suas ações enfatizaram o envio de gerentes para participarem de programas executados por instituições externas, notadamente o Instituto de Administração e Gerência - IAG, da Pontifícia Universidade Católica - PUC/RJ; e de algumas experiências de caráter interno. Como consequência, foi criada no SEPES a Assessoria de Desenvolvimento Gerencial - ASDEG.

A década de 70 foi marcada por uma elevada expansão da atividade econômica do Estado. Neste período, várias empresas estatais foram criadas, envolvendo grandes somas de recursos financeiros de origem pública. A crise econômica na qual o País mergulhara incitou o Governo Federal a criar, em 29 de outubro de 1979, pelo Decreto nº 84.128, a Secretaria de Controle das Empresas Estatais - SEST, com o papel de acompanhar a gestão das estatais no que concerne a sua eficácia, a função que tem a cumprir, sua operacionalidade e sua rentabilidade política e financeira.²³³

Com isso, a partir de 1979 a Petrobrás passou a sofrer restrições de recursos orçamentários, além dos controles governamentais referentes à utilização desses recursos. Começa também a surgir a reativação do movimento sindical, com expressões incipientes dos empregados por participação nas decisões sobre recursos humanos.

A Petrobrás, desde o início da década de 80, vem adotando alguns princípios e métodos de qualidade total em suas operações. Inicialmente, através do incentivo e promoção do desenvolvimento de seus fornecedores, ao exigir, contratualmente, a partir de 1982, a adoção de sistemas de garantia de qualidade.²³⁴

Na entrevista concedida, Lobo fez os seguintes comentários:

Esta fase, que começou em meados/final da década de 60, e perdura nas décadas de 70 e 80, e coincide com o período de Regime Militar no País, e que fez um estrago muito grande nas áreas de recursos humanos das empresas brasileiras em geral, não só nas empresas estatais, como até nas empresas privadas, em que houve uma penetração muito forte de militares nas áreas de recursos humanos das empresas, e aqui não foi diferente.

²³³ DUTRA, 1991, p. 59.

²³⁴ RENNÓ, op. cit., 1995.

*Então, houve uma influência muito grande naquele período, porque, primeiro, era uma estratégia de crescimento, de construção nacional, de criar infra-estrutura no país: estradas, implantar indústria automobilística, energia. Foi uma época que começou com Juscelino e ficou muito marcada pelo crescimento do País. Então, essa fase tem uma característica marcante da seguinte ordem: o desafio na época era predominantemente tecnológico. A Empresa tinha abundância de recursos, através de uma política de preços, que dava para absorver todas as despesas e ainda investir em novas instalações. Em função disso, o que é que aconteceu ? A política de RH, naquele período, foi a de investir pesado em desenvolvimento de pessoal voltado para a área tecnológica. O desenvolvimento de pessoal voltado para gestão, simplesmente não se observa. Naquele período, durante 20/25 anos, não foi um profissional sequer - da área administrativa, financeira, etc - fazer curso no exterior; só ia o pessoal da área tecnológica. O desafio era tecnológico, não era de gestão. O importante era fazer a qualquer custo. Foi na época da "Refinaria de mil dias", de se fazer "paradas de manutenção" em 10/15 dias: o importante era fazer, independentemente de custo; o custo não era uma variável essencial. Nós tínhamos abundância de recursos para fazer uma refinaria em mil dias, a um preço extremamente absurdo, com muito desperdício de material.*²³⁵

Nesta entrevista, o autor comentou com Lobo que havia entrado na Petrobrás em 86, ou seja, no início da reversão desse quadro. Mas, ainda como reflexo desta fase, por exemplo, persistia um dogma de que a sonda não podia parar. E salve-se quem puder, pois tinha-se que resolver os problemas para a sonda não parar.

E Lobo ponderou: *exatamente. Você entrou no momento em que começou a reversão. O Regime Militar estava terminando; estava começando o processo de abertura efetiva, a relação da Petrobrás com o Governo mudou, porque na verdade a Petrobrás tinha uma relação de parceria com o Regime Militar, a Petrobrás tinha uma perfeita articulação com o Governo na época, a ponto de influenciar na definição de pessoas Petrobrás irem para Brasília chefiar uma área de pessoal do DASP. Então, havia uma interação constante.*²³⁶

²³⁵ ANEXO II, op. cit, p. 06.

²³⁶ Id. Ibid.

O autor também disse a Lobo que teve um professor que comentava que Geisel, quando era Presidente da Petrobrás, não despachava com o Ministro das Minas e Energia, tratava os assuntos diretamente com o Presidente da República.

*Lobo completou dizendo que a Petrobrás ignorava o Ministro das Minas e Energia. Até hoje a Petrobrás paga por esse comportamento. A imagem da Petrobrás em Brasília é a de muita arrogância. Colegas nossos que estão indo lá, cedidos para trabalhar em Programas de Governo, enfrentam problemas sérios de preconceito. A imagem da Petrobrás junto aos Ministérios é a pior possível. Eu me lembro de quando chegou aqui o Presidente Benedito Moreira, ele disse: 'eu vou concentrar meu esforço numa política de reaproximação com o Governo Federal. Não há como nós continuarmos a desenvolver relações, se não houver um clima de confiança mútua. Hoje um diretor da Petrobrás não é recebido nem pelo 2º escalão do Governo'.*²³⁷

Com relação à função RH, Lobo ponderou o seguinte:

Então essa fase da construção nacional foi muito marcante, do fazer a qualquer custo. E isso foi influenciado pelo Regime vigente na ocasião, em que crescer pessoas, desenvolver pessoas era uma ameaça para o Regime. Então eles começaram a enfraquecer a área de recursos humanos das empresas. Colocaram muitos militares na área de RH de várias empresas, estatais e privadas, com o intuito de dar uma segurada naquele lance de desenvolver pessoas no sentido mais amplo. Podia-se desenvolver a capacitação técnica, mas, crescer enquanto gente era uma ameaça para o regime - lógico, isso não está escrito, nem assumido em lugar nenhum. Mas, percebia-se que a política começou a mudar.

As palavras de Lobo sinalizam como as mudanças no cenário político causavam repercussão direta nas ações internas da Petrobrás. A Companhia, por suas raízes nacionalistas, tornou-se *locus* e *focus* da implementação da ideologia pregada pelo regime militar.

²³⁷ Id. Ibid.

Um regime extremamente autoritário-paternalista começou a vigir aqui dentro, as relações do gerente com o subordinado eram autoritárias-paternalistas. Podava-se a liberdade, em contrapartida pagava-se um salário magnífico em relação ao mercado, de bens materiais que se tinha acesso. Mas, não se podia pensar, não se podia opinar, o gerente era o todo-poderoso, autoritário. Então, como consequência desse modelo de gestão, o espaço reservado à área de recursos humanos era de controladoria, de fazer controle operacional, do dia-dia, de frequência, de paga ou não-paga, de promove ou não-promove, de pode ou não-pode, de sim ou não. Ela assumiu um papel predominantemente operador, e centrado em controladoria. Essa 3ª fase foi importantíssima. E isso foi interessante, porque os gerentes, na maior parte das vezes, não gostam de dizer não ao subordinado, então eles delegavam essa parte à área de RH, e "lavavam as mãos". Aí começou um período em que o gerente deixou de fazer as coisas inerentes à gestão de recursos humanos. Consequência disso: área de RH com espaço limitado, pouca capacitação, um desgaste total. Ou seja: atuação restrita, a de dizer sim e não, e predominantemente dizendo não; parou-se de investir no desenvolvimento de funcionários da área de recursos humanos, provocando um desgaste imenso de sua imagem. Em algumas empresas, e na Petrobrás isso aconteceu também, passou-se do estágio da insatisfação para o da indiferença, que foi o estágio que a área de RH alcançou junto aos empregados e aos gerentes. Mais do que insatisfeitos, eles ficaram indiferentes à área de RH. Isso é uma característica presente na Petrobrás: a área de RH não tem grande poder de ação, e ainda não recuperou isso, porque a imagem é a de um pessoal que não sabe resolver, que não é capaz de fazer, e isso é amplamente desfavorável para quem quer reverter a sua imagem. Uma outra característica desse período é que a área de RH tinha uma proposta de trabalho errada, e não tinha capacitação para exercê-la. Além da proposta de trabalho ser muito em cima do operativo, do dia-a-dia, de controladoria, a área de RH não tinha competência nem para exercer bem essa proposta errada.

Quais são as características marcantes desse período? Elevada centralização; foco em atividades operativas e do dia-a-dia; visão voltada para dentro de si, e não para os negócios da Empresa; e ainda perda de visão de cliente. Então esse foi o estrago na área de recursos humanos, ocorrido nas décadas de 70 e 80.

²³⁸ Id. Ibid.

Sílvio ²³⁹ também expôs seu ponto de vista:

A lacuna que a Petrobrás deixou, de 78 até 84, por não oferecer cursos na área gerencial, está se refletindo hoje, porque uma ação em recursos humanos, de um modo geral, é uma ação social e os reflexos sociais não são imediatos. A Petrobrás atua em todos os estados brasileiros, como empresa holding. Quando ela fazia processo seletivo, era de âmbito nacional. Nós íamos em universidades de diversos Estados, entre os quais: Mato Grosso, Goiás, Paraíba, e fazíamos palestras. Essa massa crítica de pessoas, com bastante formação acadêmica, de diversas origens, essa mistura de culturas e de raças - empregava o gaúcho e o amazonense - é altamente positiva, pois forma massa crítica. Só que esse potencial não é bem utilizado, e eles não são preparados para a liderança.

5.4 - Quarta Fase: de 1986 a 1995

O início desta fase vem acompanhado de aumento da escassez dos recursos e intensificação de controles. Com o revigoramento do sindicalismo, as manifestações dos empregados tiveram um relevante crescimento, face à mudança de perfil da mão-de-obra, que se tornou mais envolvida com movimentos sindicais e políticos. A atividade de RH foi fragmentada, provocando perda de coordenação. Paralelamente a tudo isso, houve também um crescente questionamento de segmentos da sociedade com relação a existência e atuação da Petrobrás.

Em decorrência dessa tendência, começou a permear em toda a Companhia a ênfase no controle de custos. As vantagens e benefícios aos empregados passaram a ser revistos e restringidos. A Companhia começa a sentir necessidade de vincular a área de

²³⁹ Id. Ibid., p. 28.

RH à obtenção de resultados, compatibilizando-o ao seu planejamento global. Contudo, ainda eram insuficientes as soluções adaptativas para responder às novas demandas.

Em 1988, o artigo 177 da Constituição Federal consagrou o monopólio da União sobre a pesquisa e a lavra das jazidas de hidrocarbonetos fluidos, o refino de petróleo nacional ou estrangeiro, a importação e exportação de petróleo e seus derivados básicos, e o transporte marítimo e por dutos de petróleo e seus derivados. A Lei 2.004/53 permaneceu sendo o instrumento de regulação do setor e a Petrobrás ficou sendo a única executora do monopólio da União.

Em junho de 1991, por decisão de sua diretoria, iniciou-se a implantação da GQT em toda a Companhia. Dentro do processo de planejamento estratégico da Empresa para a década, as avaliações dos cenários para sua atuação e de seu diagnóstico interno levaram à adoção deste programa.²⁴⁰

Em 1992, a Petrobrás lançou seu Plano Estratégico-1992/2001, com base na revisão do seu primeiro, aprovado em 1990. Alguns princípios nortearam esse processo:²⁴¹

- valorização da visão de longo prazo;
- avaliação do ambiente interno e da evolução do ambiente externo e suas implicações para a Petrobrás;
- exercício de um processo participativo e centrado no ser humano;

²⁴⁰ RENNÓ, op. cit., 1995.

²⁴¹ PETROBRÁS - Plano Estratégico do Sistema Petrobrás-1992/2001; 1992, p. 7. O P.E. foi aprovado pelo Conselho de Administração em 22/09/92.

- divulgação das orientações estratégicas e sua utilização na definição das ações táticas e operacionais, criando condições para adotar medidas que permitam acompanhar e avaliar a implementação do Plano.

Também em 1992, a Petrobrás foi distinguida pela Offshore Technology Conference -OTC - como a empresa que mais contribuiu, em nível mundial, para o desenvolvimento tecnológico da indústria do petróleo no mar. A Companhia iniciou o PROCAP-2000, programa que visa a capacitação tecnológica para exploração e desenvolvimento de reservas de petróleo situadas entre 1.000 e 2.000 metros de lâmina d'água no mar.

Em 1993, a Petrobrás e a Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos - YPFB assinaram o já citado acordo para fornecimento de 105 bilhões de metros cúbicos de gás natural durante 20 anos, a começar em 1998, ficando a PETOBRAS responsável pela construção do gasoduto, pela importação do gás natural e pela sua venda para as companhias de distribuição local.

Em 09 de novembro de 1995, o Congresso Nacional aprovou a Emenda Constitucional nº 9, que confirmou a União como detentora do monopólio dos hidrocarbonetos líquidos, tal como definido no artigo 177 da Constituição Federal, porém permitiu que empresas públicas ou privadas pudessem participar do monopólio da União. A regulamentação dessas mudanças está em discussão no Congresso Nacional, devendo ser aprovada nova lei para ordenar e regular o setor de petróleo do

País. A partir da nova regulamentação, a Petrobrás deixará de ser a única executora do monopólio do petróleo.

Um trecho da entrevista com Lobo ²⁴² revela as considerações que ele teceu sobre esta fase:

Em seguida vem a 4ª FASE, que eu chamei de fase de transição, de uma fase que nós podemos chamar de tentativa de mudança. Essa fase começa no início da década de 90, em que se constatou que a área de recursos humanos, diante daquele quadro, não poderia continuar, que havia necessidade de mudar. Contribuíram para isso:

1º- Um ambiente competitivo em que a Empresa tende a inserir-se cada vez mais. A gente percebe que a Empresa vai ter que se inserir no ambiente competitivo, quer seja interno ou externo, na medida em que ela tem como uma de suas estratégias aumentar a sua atuação internacional, e o mercado internacional é amplamente competitivo, e efetivamente uma empresa não consegue ser competitiva com uma área de recursos humanos como a que eu acabei de descrever na 3ª fase.

2º- Os vários segmentos da sociedade começaram a cobrar da Petrobrás uma outra resposta. Antigamente, a resposta era construir, era fazer, eram resultados quantitativos. Produzir petróleo numa determinada quantidade até o ano tal, tornar o País auto-suficiente em refino, auto-suficiente em transporte marítimo. Esse era o desafio, essa era a cobrança que os vários segmentos da sociedade faziam em relação às estatais. Hoje, eles cobram outras questões, como respeito ao meio ambiente, uma relação com a sociedade mais transparente, uma visão de cliente mais moderna. Esse ambiente, em que a Empresa começou a ser inserida, associado a uma fase de escassez de recursos - a verdade é que hoje nós não temos mais recursos para fazer o que bem entendemos - levou a Empresa a ter que se reposicionar, a entender que o desafio agora não é mais só técnico, o desafio é também de gestão. Quer dizer, o desafio tecnológico continua, num ambiente competitivo como é o segmento da indústria de petróleo, tecnologia continua a ser estrategicamente muito importante. Mas não é só tecnologia, hoje a questão da gestão, da modernidade da gestão passa a ser também importante, tão ou mais importante do que a tecnologia. Então isso fez com que a Empresa começasse a se reposicionar em termos de política de recursos humanos. Ocorreu outro fenômeno interessante, de 90 prá cá, que foi a migração de profissionais das áreas de negócio para as áreas de RH. Eu costumo comentar o que eu ouvi de um diretor de RH da Universidade da Carolina do Norte, que explica o motivo da migração de profissionais das áreas de negócios para a área de RH: "a administração de recursos humanos é uma vantagem competitiva muito forte para ficar só nas mãos de quem entende de recursos humanos e não entende nada de

²⁴² ANEXO II, op. cit., p. 06.

negócios". Então, essa migração começa a incentivar uma mudança forte na área de recursos humanos.

Aqui foi estudado a evolução da função RH na Petrobrás, desde a sua fundação até fins de 1995. No próximo capítulo serão abordados alguns aspectos que envolveram a implantação da GQT no Serviço de Recursos Humanos da Petrobrás.

VI - A IMPLANTAÇÃO DA GQT NO SERVIÇO DE RECURSOS HUMANOS DA PETROBRÁS

Serão tratados neste capítulo alguns aspectos que envolveram a implantação da Gestão pela Qualidade Total no Serviço de Recursos Humanos - SEREC, inicialmente percorrendo os princípios e acontecimentos que nortearam a implantação da GQT na Petrobrás-holding.

O organograma básico da Petrobrás mostra o SEREC como um serviço ligado à Diretoria Executiva. O Serviço de Recursos Humanos da Petrobrás conta com quase 300 empregados, representando 0,6 % do efetivo total da holding. Deste percentual, pouco mais de 50 % têm nível superior; 12 % possuem mestrado; e 2 % têm doutorado. Além disso, o SEREC mantém em seu quadro profissionais cursando mestrado e doutorado.²⁴³

A estrutura interna do SEREC é formada basicamente por quatro Assessorias; um Setor de Informática; três Divisões, cada uma com três Setores; dois Centros de Desenvolvimento- CEN-NOR e CEN-SUD. O CEN-NOR localiza-se na Bahia, e os demais órgãos no Rio de Janeiro. Os Centros de Desenvolvimento contam com instalações que incluem salas de aula, auditórios, laboratórios, bibliotecas e simuladores.²⁴⁴

Como se sabe, a indústria de petróleo reúne algumas características que exigem pessoas especialmente preparadas, seja pela complexidade de suas operações, seja pelo

²⁴³ SEREC. Relatório de Auto-Avaliação; 1994, p. 2.

²⁴⁴ Id. *ibid.*

enorme patrimônio sob seu comando diário. E essas condições severas e adversas de trabalho estão sujeitas ao cumprimento de toda uma legislação específica, que extrapola as disposições contidas na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, obrigando a Petrobrás a pagar adicionais referentes aos regimes especiais de trabalho.

Antes de estudarmos a implantação da GQT especificamente no SEREC, torna-se importante conhecer um pouco da história da sua implantação na Empresa como um todo. Para isso foram coletados alguns registros e entrevistado o Eng^o Moreira, Coordenador da Qualidade da Superintendência de Meio Ambiente, Qualidade e Segurança Industrial- SUSEMA.

6.1 - A implantação da GQT na Petrobrás-holding

Implantar a GQT numa empresa não é uma tarefa fácil, principalmente numa organização complexa como o sistema Petrobrás. A seguir será feito um sobrevôo no processo de implantação deste programa na Petrobrás-holding.

6.1.1 - A década de 80

O processo de implantação da Gestão pela Qualidade Total na Petrobrás²⁴⁵ é resultado de um processo gradativo, que começou no início da década de 80, através do estímulo à melhoria da qualidade das empresas fornecedoras de bens e serviços. Das ações implementadas, destacaram-se:

- a) Os programas de conscientização, com vistas a despertar na classe empresarial a importância de se investir na melhoria da qualidade, como forma de melhorar a produtividade.

Neste sentido, foram patrocinados e/ou realizados pela Petrobrás centenas de palestras - em empresas e associações de classe - dezenas de eventos - encontros, seminários e congressos - internacionais, nacionais e regionais, possibilitando a divulgação e troca de experiências.

A partir de 1982 foi instituído o “Prêmio Petrobrás de Qualidade”, que a cada 2 anos premia duas empresas - uma fornecedora de bens e outra de serviços -, dentre aquelas que mais se destacaram na melhoria de qualidade de seus produtos e serviços. Esse prêmio induziu novos parâmetros de qualidade nas empresas nacionais, na medida que passou a valer como uma credencial de qualificação no Brasil, cobiçada por muitas delas.

²⁴⁵Petrobrás-SUSEMA, 1993.

- b) Programas de desenvolvimento de recursos humanos, com o objetivo de aumentar a capacitação técnico-gerencial nas empresas.

Neste sentido, a Petrobrás - em articulação com o Instituto Brasileiro do Petróleo, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial-SENAI e outras entidades técnico-científicas - implantou no País diversos cursos voltados para a melhoria da qualidade. Dentre vários, destacaram-se: sistemas de qualidade, normalização, auditoria, controle estatístico, inspetores de soldagem, ensaios não-destrutivos, controle tecnológico de concreto, pintura e instrumentação.

- c) Implementação, em São José dos Campos-SP, de um Centro para aferir qualificação de mão-de-obra especializada das empresas fornecedoras de bens e serviços para a Petrobrás. Este Centro está servindo de base para a implantação do “Sistema Nacional de Qualificação e Certificação de Inspetores de Ensaios não-Destrutivos” e “Inspetores de Soldagem”.

- d) Utilização de requisitos contratuais, onde passaram a ser exigidas, das empresas, ações voltadas para a melhoria da qualidade.

- e) Estabelecimento de procedimentos para qualificação das empresas, onde a implantação de sistemas da qualidade passou a ser condição essencial para pertencer ao cadastro da Petrobrás.

O esforço da Petrobrás trouxe resultados significativos para os fornecedores nacionais de bens e serviços, manifestados através de:

- menor tempo entre as datas de conclusão dos serviços de construção/montagem e a operação das instalações da Petrobrás;
- redução, por parte da Petrobrás, do número de inspeções de fabricação, em decorrência da existência de sistemas de garantia de qualidade nas empresas cadastradas e qualificadas pela Companhia;
- capacitação técnica dos fornecedores nacionais, cadastrados e qualificados pela Petrobrás, propiciando aos mesmos ganhos de produtividade e aumento de competitividade;
- aumento significativo de trabalhos apresentados em congressos e seminários, mostrando as melhorias alcançadas;
- aumento da participação da indústria nacional no total de compras da Petrobrás, que no final da década de 70 era de 52 %, em 1982 atingiu 83 %, chegando a 95 % em 1989.

6.1.2 - A década de 90

Esta década se inicia com a implantação, pelo Governo Collor, do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade e do Código de Defesa do Consumidor, propiciando à sociedade brasileira maior consciência e informação da qualidade dos produtos e serviços de que necessita.

Iniciado formalmente em 1991, a prioridade para os primeiros dois anos foi para a educação e o treinamento. Neste período, foram realizados o programa de formação de 150 instrutores internos, por sua vez, propiciaram o treinamento de outros, que atualmente já ultrapassam 10 mil empregados; e a participação de 19 profissionais - incluindo diretores e superintendentes - em missões no exterior; bem como a realização de diversos seminários regionais, contando com a presença dos respectivos superintendentes dos órgãos operacionais, para debater questões ao processo de implantação da GQT.

O processo de implantação da Gestão pela Qualidade Total na Petrobrás segue a filosofia do TQC japonês, sendo disseminada no Brasil pela Fundação Christiano Ottoni, vinculada à Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG. Segundo Moreira²⁴⁶, a GQT vem se mostrando um instrumento poderoso de mobilização de todos os empregados, na busca da excelência, a exemplo do que vem ocorrendo em outras empresas no Brasil e no mundo, por tratar-se de um modelo de gestão baseado em

²⁴⁶ MOREIRA; 1995, p. 5.

princípios aplicáveis em todos os níveis da organização e que mostra resultados visíveis a curto prazo. Tais princípios são:

- satisfação dos clientes (internos e externos), através da qualidade intrínseca dos produtos e serviços e atendimento às suas expectativas;
- satisfação dos acionistas, através da melhoria dos indicadores financeiros;
- satisfação dos empregados, através da mobilização de todos no processo de sistemas de reconhecimento e, acima de tudo, pela auto-realização;
- satisfação da sociedade, através da compatibilização das atividades da Companhia com os interesses da comunidade;
- melhoria contínua, através do questionamento permanente, em todos os níveis da organização, dos processos de trabalho, no sentido de buscar a melhoria contínua da eficiência, não aceitando que falhas e desperdícios sejam inerentes a qualquer processo e que nada há a fazer para eliminá-los;
- trabalho baseado em fatos e dados, através da implementação de sistemas eficazes de indicadores que permitam avaliar, de forma

objetiva e sistemática, a melhoria da eficiência, em todos os níveis da organização; é acabar com o 'achismo' na organização.

Para Falconi ²⁴⁷, a qualidade de um produto ou serviço está diretamente ligada à satisfação total do consumidor, e consta dos seguintes fatores:

- Qualidade intrínseca (em seu sentido mais amplo), que objetiva a satisfação das pessoas e inclui: a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeitos e presença de características que irão agradar o cliente); a qualidade da rotina da empresa (previsibilidade e confiabilidade em todas as operações); a qualidade do treinamento; a qualidade da informação; a qualidade das pessoas; a qualidade da empresa; a qualidade da administração; a qualidade dos objetivos; a qualidade do sistema; a qualidade dos engenheiros; etc;
- Custo do produto ou serviço. Para os clientes, quanto menor o preço maior a sua satisfação. Como o preço é função do mercado, este aspecto da qualidade se reflete internamente no custo;
- Atendimento no prazo certo, no local certo e na quantidade certa;
- Segurança que o produto ou serviço deve garantir para o usuário e para o empregado da empresa²⁴⁸;

²⁴⁷ FALCONI CAMPOS; 1990, p. 30-32.

²⁴⁸ FALCONI CAMPOS; 1992, p. 9.

- Moral da equipe de trabalho. São características que indicam o nível médio de satisfação das pessoas do sistema. É a base de sustentação dos quatro fatores acima²⁴⁹.

²⁴⁹ Id. Ibid.

A figura nº 1 ilustra o conceito apresentado:



Figura nº 1: Fatores de satisfação do cliente.

Fonte: FALCONI CAMPOS; 1990, p. 33.

De acordo com os preceitos da GQT, todo processo ou sistema deve garantir a qualidade total para o processo seguinte. Para que isto ocorra, deve-se praticar o controle de qualidade, que consiste em eliminar a causa fundamental dos problemas. Considerando que problema é qualquer resultado indesejado²⁵⁰, este pode ser devido a qualidade intrínseca, custo, atendimento, moral e segurança.

Em entrevista concedida, Moreira²⁵¹ teceu algumas considerações sobre o início da implantação da GQT na Petrobrás.

Quando fui designado para esta função, a intenção era que nós implementássemos um programa de qualidade na Companhia, mas isto estava definido de uma forma um tanto ou quanto nebulosa, não estava muito claro o que seria esperado da gente. E a primeira coisa que nós fizemos, em articulação com vários órgãos da Companhia que já vinham implantando um programa de qualidade de forma ideológica, foi tentar mapear o que existia na Companhia e tentar estabelecer e melhor definir o que nós iríamos fazer.

Através deste debate é que surgiu a idéia de implantar este processo na Companhia, chamado de qualidade total, baseado na linha conceitual difundida pela Fundação Christiano Ottoni. A partir daí, nós deflagramos uma série de eventos envolvendo as lideranças da Companhia - alta administração, diretoria, superintendentes de unidade - onde nós tivemos oportunidade de convidar o Prof. Falconi para um seminário, para ficar um dia falando para este pessoal. Depois, nós fizemos uma pesquisa junto aos participantes, para saber se eles tinham entendido o que era a qualidade total, se aquilo se aplicava na Companhia, se deveríamos esperar ou era interessante partir logo para a implantação, se deveria ser na Companhia como um todo ou se em parte dela. Tentamos também obter deles quais seriam as principais dificuldades e facilidades para disseminar um processo desses na Companhia. E ao consolidar essa pesquisa, invariavelmente a resposta era: "entendemos o que é a qualidade total e achamos que é fundamental que isso seja implementado na Petrobrás e que nós não podemos esperar, tem que ser agora". Então, essa série de seminários que ocorreram - o primeiro foi em de julho de 91 e o último foi em setembro de 91 - deram subsídios para que nós desencadeássemos as ações seguintes. Mas, se nesses eventos, o pessoal tivesse dito: "olha, não achamos interessante isso, ou não gostamos disso, achamos que isso não se aplica na Petrobrás", nós teríamos que buscar uma outra coisa. Então, a validação da pesquisa sinalizou que precisávamos seguir em frente.

²⁵⁰ Id. Ibid.

²⁵¹ ANEXO II, op. cit., p. 51.

Após esse sinal verde recebido, Moreira²⁵² comentou sobre os primeiros passos dados na implantação da GQT.

Em outubro de 91, nós tivemos uma grande reunião aqui com o Prof. Vicente Falconi, um dia de reunião com ele, onde nós apresentamos para ele o que era a problemática e a dimensão da Petrobrás. Naquela ocasião, havia uma intenção de eventualmente vir a ter apoio da Fundação, para ajudar na implementação desse processo na Companhia como um todo. depois de um dia de conversa com o Falconi, ele foi muito taxativo, dizendo: “olha, vocês estão vivendo uma fase de grande instabilidade, alta-administração trocando com frequência; na minha opinião vocês não devem fazer absolutamente nada, porque vocês correm o risco de trabalhar muito, gastar muito dinheiro e esse negócio não dar em nada; eu já tive experiência de outras empresas e era um tal de recomeçar e jogar muito dinheiro fora”. Isso era durante o Governo Collor, em que nós tínhamos trocado cerca de sete presidentes em dois anos e quase trinta diretores.

O autor imagina que esta situação apresentada - Falconi desaconselhando a implantação da GQT na Petrobrás - tenha sido bastante delicada para Moreira, cujos comentários que seguem informam sobre a posição por ele tomada.

Quando o Falconi saiu, nós fizemos um levantamento, um debate sobre as percepções que nós tínhamos, as percepções que ele trouxe, e concluímos exatamente o contrário, ou seja, nós entendemos que a contribuição do Falconi era importante, que ele era uma pessoa conhecedora do assunto, mas nós conhecemos a nossa empresa melhor do que ele, nós conhecemos a realidade da Petrobrás. Pela sua dimensão, ela tem várias lideranças nos seus diferentes níveis, nós temos vários “números uns” e poderíamos desenvolver esse trabalho começando pela base da organização, enquanto a gente simultaneamente ia aguardando a estabilização da Alta Administração. Então, foi exatamente o que nós fizemos. Nós estabelecemos algumas estratégias que nortearam a nossa atuação para implementar este processo na Companhia. A primeira delas foi exatamente essa: vamos começar o processo pelas bases, que são mais estáveis e, à medida que a gente for conseguindo a mobilização das bases, vamos utilizar isso como um trunfo para ajudar a mobilização da Alta Administração. A segunda foi: vamos assegurar que estes conceitos fossem desencadeados uniformemente na Companhia inteira, para evitar que a gente tivesse diferenças conceituais e com isso gerar uma dificuldade de comunicação. A terceira estratégia foi: as ações serão descentralizadas, o que significa que vamos assegurar que estes conceitos cheguem em todos os pontos da Companhia. Agora, aplicar estes conceitos é uma responsabilidade da liderança local com a sua equipe, que deveria escolher o melhor caminho e a forma de

²⁵² Id. ibid.

fazer estes conceitos serem praticados. Ninguém de fora vai fazer esse trabalho por eles. Se vai começar pela manutenção, ou pelo suprimento, ou pela operação, ou se vai começar igualmente nas três áreas, cada órgão é que tem de definir o seu plano de ação, ou seja, é uma ação descentralizada. A quarta diz respeito às peculiaridades locais de cada órgão, o que é que significa que nós sabíamos de antemão que implantar um processo desse na Companhia, que em última análise é um processo de transformação cultural, de transformação de valores, não daria para fazer com ações padronizadas, esperando que ele ocorra na Companhia como um todo, da mesma forma e com as mesmas velocidades, porque cada órgão tem a sua dificuldade, tem a sua motivação, tem as suas peculiaridades.

A partir deste ponto na entrevista, Moreira passou a comentar sobre a forma de acompanhamento da implantação da GQT na Petrobrás.

Então, nós fomos acompanhando o processo, para evitar de enfiá-lo goela abaixo de alguém que não estava pronto para recebê-lo. E nós sabíamos que isso iria gerar uma velocidade diferenciada de implantação, como realmente aconteceu: alguns órgãos saíram na frente. Então, basicamente, essas estratégicas nortearam a nossa atuação, como órgão corporativo. Nós inicialmente investimos, em articulação com o SEREC, no programa de formação de multiplicadores da GQT, depois nós estimulamos aquele treinamento da Companhia inteira, ou seja, todo mundo recebeu treinamento durante 40 horas.

No final de 91, nós formamos cerca de 250 multiplicadores e esse pessoal passou o ano de 92, principalmente, e parte de 93, multiplicando este curso, num nível corporativo, na Companhia inteira. Depois, cada unidade desdobrava aquilo num nível que julgasse conveniente com suas próprias estruturas locais. Com isso, nós devemos ter treinado cerca de 6.000 pessoas naquele período, entre 92 e 93, sem incluir o treinamento local dado pelas próprias unidades operacionais.

Após comentar sobre o esforço em treinamento da Companhia, Moreira explicou como foram desdobradas as ações na Petrobrás, dadas as suas dimensões.

A partir daquele treinamento, as ações começaram a acontecer de forma descentralizada em toda a Companhia. Aí começou a proliferação na Companhia dos métodos do PDCA, MASP, 5 S, etc. O pessoal começou levantar os seus indicadores, tentar identificar os seus processos, seus clientes e isso começou acontecendo na Companhia de uma forma geral, alguns com mais ênfase ou mais velocidade do que outros e a gente, corporativamente, ia monitorando os órgãos que estavam mais avançados e procurando ajudar os órgãos que estavam mais atrasados, através da promoção de reuniões periódicas entre os coordenadores de qualidade e

entre os superintendentes, para que eles trocassem experiências sobre como cada um estava conduzindo os seus processos.

Então, nós dividimos o Brasil em três partes: fazíamos, uma vez por ano, uma reunião com os superintendentes da área Nordeste, com os superintendentes da área Sudeste, e com os superintendentes da área Sul; e durante dois dias, a gente promovia essa troca de experiências, de maneira que o pessoal que estava mais comprometido, mais avançado, falava da sua experiência para aquele que estava mais atrasado. E, através dessa troca de experiência, a gente ia ajudando a homogeneizar as velocidades, porque o pessoal que estava mais atrasado se sentia constrangido, e a partir dali pedia ajuda para recuperar o tempo perdido. E aí nós fomos disseminando o conhecimento e a prática desses princípios de qualidade na Companhia. Para determinado departamento, foi necessário a gente reunir o superintendente geral com os superintendentes das unidades e promover um seminário específico de dois dias, onde se mostrava não só a experiência de dentro da Petrobrás, como também experiências de fora. Nós fazíamos de tal forma que cada ação daquela ia rompendo barreiras, ia superando dificuldades. Não tínhamos nenhuma fórmula pronta para superar dificuldades. Cada caso era um caso. Em função da dificuldade do órgão, em função da característica e cultura do órgão, a gente procurava encontrar um caminho, que fosse mais adequado para superar a dificuldade que aquele órgão enfrentava.

6.2 - A implantação da GQT no SEREC

Consta no Relatório de Auto-Avaliação do SEREC²⁵³ que o programa de qualidade neste Órgão teve início em 1989, quando a Superintendência organizou, diretamente, uma pesquisa nacional junto aos clientes, com o objetivo de identificar suas necessidades e expectativas. Em 1991, a Superintendência coordenou quatro encontros, em diferentes regiões do País, onde estavam presentes pessoas de recursos humanos, gerentes de linha e superintendentes de Órgãos da holding. Os encontros tiveram como finalidade adequar o trabalho do SEREC às expectativas dos clientes, de

²⁵³ Petrobrás - SEREC: Relatório de Auto-Avaliação; 1994, p. 3.

acordo com suas prioridades. Neste mesmo ano foi feita uma pesquisa de opinião junto aos empregados e gerentes de toda a Companhia, onde se buscava identificar e analisar as principais questões concernentes às relações de trabalho. A partir de então, iniciou-se um processo de progressiva interação do SEREC com os demais Órgãos da Petrobrás, culminando na aprovação, pela Diretoria Executiva, da Política de Recursos Humanos da Companhia.

Segundo o mesmo Relatório, em 1993 o SEREC deu início à implantação da Gestão pela Qualidade Total, tendo o seu então Superintendente assumido publicamente, durante o painel de Recursos Humanos na 3ª Mesa Redonda da Qualidade Petrobrás, o compromisso de dar continuidade ao processo de mudança na gestão do SEREC, incorporando os princípios da GQT. Uma das ações imediatas foi a escolha de um Assistente para assessorar a Superintendência e o corpo gerencial do SEREC, exclusivamente em assuntos da GQT. Em seguida, um outro profissional, com experiência em implantação de programas de qualidade em outros Órgãos da Companhia, foi levado para o SEREC. Estes dois profissionais, juntamente com a alta direção do SEREC, constituem o Comitê da Qualidade. Desde o início de 1994, este Comitê vem se reunindo, pelo menos uma vez por mês, com o objetivo específico de introduzir os conceitos da qualidade na gestão do SEREC.

Rollin ²⁵⁴, em entrevista concedida, teceu alguns comentários sobre a implantação da GQT no SEREC.

(...) Vamos colocar um “divisor de águas” no ano de 93. É lógico que o SEREC, a área central de recursos humanos da Companhia, não começou em 93. Existe todo um histórico até este ano, mas em 93, sob o ponto de

²⁵⁴ ANEXO II, op. cit., p. 62.

vista da qualidade, pode-se ver um “divisor de águas”. Esse “divisor de águas” foi marcado por um fato, que pode-se considerar como um fato inicial de um novo processo, que foi a nomeação de um Assistente, para assessorar o Superintendente na implantação da GQT. Este fato marcou a entrada formal do SEREC dentro processo de GQT da Companhia.

Nem todas as ações voltadas para a qualidade começaram a partir desta data. Várias ações que foram realizadas, no passado, estavam em sintonia com os conceitos da qualidade. O SEREC já procurava e discutia seus projetos com os clientes antes de 93. Os projetos funcionais, que foram anteriores a essa data, foram definidos junto com os clientes. Desta forma, existem ações, anteriores a 93, que se alinham com os conceitos da qualidade, mas, em 93 começou-se falar em GQT dentro do SEREC, e o fato que marcou foi a nomeação desse Assistente.

A partir de Junho/93, esse Assistente começou a funcionar como o “Homem da Qualidade” no SEREC. A primeira fase que nós tivemos foi igual a todos os outros Órgãos. Na realidade procurou-se ver como é que os outros Órgãos que já tinham começado faziam e proceder de forma semelhante àqueles que tinham tido sucesso. A primeira fase, em todos eles, foi a fase de treinamento. Então, nós passamos por todo um processo de treinamento. E é exatamente nesta fase inicial que aparecem as grandes resistências. Têm pessoas que se identificam logo com o processo, concordam com as idéias básicas e têm pessoas que estão exatamente do outro lado. Por quê ? Porque você está trazendo um novo modelo, um modelo que foi criado e desenvolvido para uma área operacional, que obviamente precisa ser adaptado e esta adaptação tem que ser feita pelas próprias pessoas. Você apresenta um modelo ainda não adaptado para que as pessoas entendam e a partir daí façam as suas adaptações. Muita gente não entende este processo e rejeita logo de início. Nesta fase de treinamento nós elaboramos cursos de três dias semelhantes aos da Petrobrás, que eram de 5 dias; fizemos cursos com todos os gerentes, e fizemos cursos com praticamente todos os empregados. Além dos cursos, fizemos workshops para discutir o processo. O processo de treinamento durou mais ou menos um ano.

(...) Fizemos um Plano de Implantação, que naquela época o pessoal apelidava de “Toalhão”, por que era um papel grande, e quando abria em cima da mesa parecia um toalha. Nesse Plano de Implantação, existiam várias iniciativas. A primeira iniciativa é sempre relacionada com educação e treinamento, mas já se previam outras ações: estruturação para qualidade, estratégias de implantação, gerência da rotina, valorização das pessoas, programa 5 “S”, gerência de melhorias, acompanhamento e avaliação, etc. Para cada uma destas ações abriam-se outras ações. Para a “estruturação para qualidade” tinha que designar o coordenador da qualidade, criação do GT assessor, formação do comitê da qualidade. Desta forma, para cada uma dessas ações, tinham várias outras ações previstas gerando, então, o chamado “Toalhão”.

Na realidade, a única coisa que caminhou nessa fase inicial foi a parte do treinamento, em que realmente todos os cursos foram dados, todos os conceitos foram passados e praticamente no final de 94 todas as pessoas

já tinham feito o curso e já tinham tido o primeiro contato com os conceitos da qualidade.

Então foi indagado a Rollin se quando ele chegou no SEREC para a implantação da GQT, existiam alguns órgãos - como têm exemplos dentro da Petrobrás - que, por iniciativa própria, mesmo sem ter muita noção de qualidade, já estavam tentando implantar alguma coisa neste sentido. Ele disse que:

Existiam algumas iniciativas nos Centros. Fora dos Centros eu não percebi nenhuma iniciativa de implantação da qualidade. Acho até que era desconhecida da maioria das pessoas.

Voltando à implantação da GQT no SEREC, Rollin comentou:

Se a gente quiser distribuir em fases, esta foi a primeira fase. Logo depois que foi emitido este Plano de Implantação, deslanchou a parte de treinamento e o resto não deslanchou. Nós começamos a verificar que havia ocorrido um processo semelhante nos outros órgãos. Também existiam várias ações planejadas mas somente o treinamento realmente foi realizado. Nós, então, decidimos rever o Plano de Implantação e geramos um plano mais modesto. O primeiro Plano foi feito - se fôssemos pontuar - com 90 % de contribuição da área da qualidade e, talvez, uns 10 % dos gerentes; ele foi muito mais um Plano da Qualidade do que dos gerentes. Quando nós o revisamos, houve uma maior interação com o Superintendente-Adjunto que era, na época, quem liderava o processo. Desta forma, esta revisão do Plano refletiu mais as idéias da gerência, inclusive ele foi apresentado, pelo próprio Superintendente-Adjunto, numa reunião com todos os gerentes da estrutura básica.

O novo Plano previa uma mudança na gestão do SEREC.. Essa “nova gestão” seria calcada nos princípios da qualidade total. A passagem de uma gestão para outra iria ser feita com base no que nós chamamos, na época, de um “Contrato”, isto é, a Superintendência iria fazer um contrato com cada gerente, para fazer essa “passagem”.

Quando perguntado a Rollin se a metodologia usada para implantação da GQT no SEREC era a de Falconi, o entrevistado disse o seguinte:

Não, eu não diria que nós estamos utilizando a metodologia do Falconi. Eu acho que toda a Petrobrás evoluiu nesse processo. Quando nós começamos, em 91, com Falconi, havia aquelas pessoas que eram

“Falconês”, os caras que entendiam aquele processo, entendiam aquela linguagem daquele processo, e pegaram aquela linguagem e começaram a querer colocar aqui dentro. E quando você traz uma mudança muito grande para dentro da Companhia, o que é que acontece ? Gera uma reação muito forte, e essa resistência dificulta a aplicação do modelo, entretanto, no final acha-se sempre um caminho, um meio termo, nem tão lá, nem tão cá. Eu acho que hoje nós não estamos “Falconês”, digamos assim; apesar de que os conceitos utilizados hoje são exatamente aqueles pregados pelo Falconi. Mas não naquela rigidez; na rigidez de linguagem, na rigidez de que as coisas tem que acontecer, que é só aquilo. Eu acho que hoje o processo de qualidade é muito mais flexível do que quando ele começou. Quando ele começou, nós falávamos “itens de controle, itens de verificação”; hoje, você até encontra alguém que fale isso, mas não nessa rigidez. Hoje, não se valoriza a rigidez . mas sim o conceito de que é preciso medir, é preciso rodar o PDCA, apesar de que muitas pessoas não gostam de falar de PDCA, mas entendem que têm de planejar, têm de fazer tudo que planejou, mas não gostam de falar no PDCA. É questão de gosto. Então eu acho que os conceitos foram internalizados, mas a rigidez do processo não é tão grande quanto no início. E na área de RH mais ainda, porque é uma área difícil, é diferente de uma área operacional. Hoje se entende que é importante identificar processos, coisa que anteriormente ninguém valorizava, trabalhava-se por função e acabou. Hoje se percebe que é necessário medir os processos. Quer dizer, estes conceitos ficaram, mas não se segue rigidamente o modelo do Falconi.

Lourdes ²⁵⁵, que também teve participação na implantação da GQT, pelo CEN-NOR, expôs sua vivência:

Em 91, eu propus ao Lima²⁵⁶ criar uma estrutura de qualidade no CEN-NOR, e, na época, a coisa estava muito incipiente na Companhia. Como o CEN-NOR era um órgão pequeno, a gente discutiu sobre a viabilidade de se criar um núcleo de qualidade. Então ele procurou agregar tudo que tinha alguma correlação com qualidade, e eu me tornei uma espécie de assessora dele para esses assuntos: recursos humanos, qualidade, treinamento e tudo que tinha alguma relação com a gestão do órgão e de pessoal. Eu passei um ano afastada da área de docência, tentando organizar tudo isso. Foi muito difícil, porque a gente não tinha nenhuma estrutura interna de assessoria ao chefe do CEN-NOR, e de repente eu estava começando a assumir tudo isso.

Com isso, eu fui me capacitando, fui procurando todos esses cursos que podessem me dar algum conhecimento de GQT, e também interagindo com

²⁵⁵ Id. Ibid., p. 92.

²⁵⁶ Nota do autor: Lima, atual Superintendente do SEREC, na época era chefe do CEN-NOR.

as pessoas da Companhia que estavam à frente desses processos de GQT. Então, no final de 91, eu cheguei a participar de uma Comissão Inter-Departamental que estava estudando a implantação da GQT na Empresa, tendo como membros, dentre outros, o Moreira, da SUSEMA, o Guarabyra, do SEREC. Aquela Comissão estudava tudo o que era importante para a implantação da GQT: precisa do compromisso da direção ? ah! então vamos levar o Falconi para falar para a Diretoria; precisa treinar o gerente ? Ah ! então vamos definir um programa de treinamento para o gerente; e assim por diante. A Comissão tinha representante dos diversos Departamentos, tinha gente com formação até mais especializada, como em engenharia de qualidade. Mas eu acho que naquela época havia uma ansiedade muito grande em implantar a GQT.

Com relação ao patrocínio da Diretoria na implantação da GQT, Lourdes teve a seguinte opinião:

A Diretoria permitiu que o programa fosse iniciado e eu acho que não é assim que deve ser; ela tinha que assumir o programa. Isso não aconteceu. A Diretoria permitiu que a SUSEMA incorporasse a área de Qualidade e passasse a coordenar o processo. Hoje se percebe que existe GQT em vários órgãos, mas só que cada um fazendo o seu. Assim, foram criados vários programas corporativos relacionados com a gestão da Empresa. Esses programas eram levados à Diretoria e a mesma aprovava: pode fazer ! Era como se a Diretoria estivesse comprando dois programas diferentes para a mesma finalidade. Por exemplo, o programa de administração estratégica da Área de Recursos Humanos se chocou com o programa da implantação da GQT, coordenado pela SUSEMA. Era difícil fazer o que a SUSEMA recomendava. Eu era uma pessoa da área de qualidade, estava atuando nesta área, então eu queria seguir a orientação da SUSEMA, mas a orientação do SEREC não me permitia. Chegou ao ponto de a gente externar isso, de conversar sobre isso e perceber que realmente não estava dando. Mais tarde se percebeu isso.

Todos esses programas - a Modernização Empresarial, o Planejamento Estratégico, a GQT, a Administração Estratégica de RH - foram sendo desenvolvidos em paralelo, com pessoas sempre especializadas no seu negócio, por mais que fosse em comissões inter-departamentais. Por exemplo, eu era pessoa da qualidade do SEREC, então eu ficava com jeito de SUSEMA, apesar de estar no SEREC, e, ao mesmo tempo, eu não estava envolvida no programa de RH.

Como eu dizia, houve uma ansiedade muito grande de implementar um programa, sem essa preocupação maior de se saber como vai ser a gestão da Companhia. E aí foi assim: vamos contratar a Fundação Christiano Ottoni e adotar todos os cursos deles. Naquela época já havia um questionamento se ia funcionar. Mas com questionamento ou não a coisa andou. E pouco tempo depois, no final de 91 mesmo, formou-se uma Comissão, da qual eu participei, para montar um curso de teor equivalente àquele da Fundação Christiano Ottoni, tentando adaptá-lo para a realidade

da Petrobrás. Esse curso de GQT foi oferecido para os gerentes de toda a Companhia. O problema é que esse curso não trazia no seu conteúdo nenhuma modelagem, para chegar a um gerente de uma forma que ele soubesse o que fazer a partir daquilo. Surgiram, assim, muitas interpretações. Hoje, aqui, para você juntar o DEXBA, o DPBA e a RPBA é uma dificuldade - e eu estou olhando só a Bahia, não estou olhando o resto, somente o programa de qualidade de cada um deles.

Ao ser questionada sobre a continuidade e desdobramento da implantação da GQT no CEN-NOR, Lourdes comentou o seguinte:

Como eu te disse, a coisa era muito incipiente. A gente fazia curso, tudo bem, mas a gente não tinha uma orientação da Empresa, do tipo: bem, a Empresa vai adotar tal modelo, com esses princípios, com essas ações, a estratégia básica é essa. Não tinha. Então, a gente ficava tentando seguir aquelas receitinhas mais comuns, fazendo plano de ação. Nós traçamos vários planos e não conseguimos fazer com que os planos saíssem do papel. Parecia que tudo ia se arrastando, se arrastando, aí era atropelado pelas prioridades, pelo dia-a-dia.

Em 92, o SEREC resolveu fazer uma grande reestruturação. O Lima teve uma participação muito intensiva nessa reestruturação. Chegou ao ponto de ele passar quase o tempo todo dedicado a isso, lá no SEREC. E aí não deu para continuar, porque o substituto não tinha as mesmas prerrogativas do gerente titular. Ele era um chefe interino. E se, com o gerente titular, as coisas não andaram, com o interino, pararam mesmo. Durante todo esse processo de reestruturação do SEREC, assumiu-se uma postura assim: olha, não adianta a gente falar em qualidade agora, porque vamos ter que reduzir os gastos, e o pessoal vai ficar magoado. E eu achava que não era assim, eu achava que a gente tinha de falar de qualidade sim, e deveríamos procurar mobilizar as pessoas, pois tínhamos que resolver o problema, até mesmo o caso de reduzir o quadro, desde que ficasse claro para todo mundo que realmente havia uma necessidade de se reduzir o quadro.

E continua:

Esse processo de reestruturação do CEN-NOR foi tão desgastante, que eu desanimei. Eu achei que no SEREC realmente não havia interesse de implantar a GQT. E naquela altura aqui pegavam fogo os cursos de qualidade. A gente chegou a preencher, em um ano, 600 vagas para gerentes nesse curso de GQT. Nos cursos realizados aqui, com a minha coordenação, a área cresceu tanto que eu pedi para o CEN-NOR - que estava reduzindo o quadro - um engenheiro a mais, para atuar comigo na área de qualidade. A demanda de treinamento era tão grande, que a gente criou um programa chamado Curso de Formação de Instrutor de Qualidade, com o objetivo de formar núcleos de coordenação e docência dentro dos órgãos, porque a gente viu que não ia dar para treinar

diretamente todo mundo. Os gerentes vinham cada um com as suas particularidades. Como não houve uma modelagem inicial, quando terminava o treinamento, o gerente dizia: “bem, já estou treinado, os conceitos são esses aí, mas a gente vai fazer dessa forma”. E aí chegava a um ponto que, quando eles mandavam um gerente para cá, diziam: “olha, eu vou mandar um gerente, mas eu quero que o professor seja fulano, porque ele tem uma abordagem parecida com a nossa”. E a gente ainda tinha que ter esse jogo de cintura. Nós ficamos com a seguinte situação: temos que treinar 600 gerentes; para esses daqui o treinamento é desse jeito, para aqueles dali é de outro jeito e assim por diante.

Então, a gente montou um curso onde seriam formados instrutores e os instrutores, dentro de seus órgãos, fariam de acordo com a orientação de seus gerentes. Nós montamos o curso da seguinte forma: treinamos 20 pessoas em três meses, e as 20 pessoas treinaram 1800 pessoas em 6 meses. Bem, aí, no final de 93, fui convidada para ir pra RPBA, para ser a chefe do Setor de Desenvolvimento de Pessoal, a partir de 94.

Com relação à implantação da GQT no CEN-SUD, Adelino ²⁵⁷ comentou o seguinte:

Quando o Murillo²⁵⁸ trabalhava na Região de Produção do Norte Setentrional-RPNS, em Natal-RN, ele era o coordenador da qualidade de lá. Isso é fundamental em termos de gestão pela qualidade, pois hoje ele é o homem que lidera o processo dentro do CEN-SUD e eu o auxilio. Então, nós juntamos as experiências - ele, com a da RPNS; e eu, com a das salas de aula - e optamos por, basicamente, não-fazer como os outros órgãos fizeram, até porque nós somos um órgão pequeno. Primeiro, não-criar comitês de qualidade separados da gerência do CEN-SUD - gerência sendo entendida como o chefe e os supervisores do CEN-SUD. Segundo, fomos desenvolvendo a coisa paulatinamente, desde 93, e procurando não utilizar a linguagem de qualidade. Chegamos a um consenso de que, aqui, tínhamos que ter um plano de gestão, de tal forma que, se porventura o chefe do CEN-SUD fosse substituído, o Centro teria, em princípio, a continuidade desse plano de gestão.

Neste plano, foram colocadas todas aquelas filosofias e orientações da qualidade total dentro da gestão do CEN-SUD, levantando quais são as capacidades, os valores, e procurando definir os objetivos e a missão do Centro. Tudo isso foi bastante discutido e consensado, entre nós e com o CEN-NOR, que é o nosso irmão lá da Bahia. Dessa maneira, nós adotamos a gestão participativa, procurando favorecer a informação dentro do

²⁵⁷ ANEXO II, op. cit., p. 112.

²⁵⁸ Nota do autor: Murillo é o chefe do CEN-SUD.

Centro; todas as atas das reuniões são divulgadas pelo correio eletrônico; implantamos a caixa de sugestões, via correio eletrônico, para todos poderem se manifestar e opinar. Então, temos buscado o desenvolvimento e a valorização das pessoas, promovendo reuniões com os segmentos, dando ênfase na padronização dos processos atuais, estabelecendo alguns itens de controle, e reforçando a parte de memória técnica e administrativa. Basicamente é isso.

Aqui foram vistos os princípios e acontecimentos norteadores da implantação da GQT na Petrobrás-holding e no SEREC. Em seguida serão tratados os resultados da pesquisa de campo.

VII - OS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo serão abordados a pesquisa de campo, abrangendo o resultado e síntese dos comentários do questionário, bem como os assuntos focados nas entrevistas e a justificativa da escolha dos entrevistados.

7.1 - Resultado e Síntese dos Comentários do Questionário

TEMA: possibilidades e dificuldades da implantação da GQT no SEREC.

PÚBLICO ALVO: funcionários sem função de gerência lotados no SEREC.

1) Tempo de trabalho na Petrobrás

a) 0 - 5 anos	=>	02 (3 %)
b) 5 - 10 anos	=>	16 (23 %)
c) 10 - 15 anos	=>	08 (12 %)
d) 15 - 20 anos	=>	32 (46 %)
e) acima de 20 anos	=>	11 (16 %)

2) Tempo de trabalho em órgão de RH na Petrobrás

a) 0 - 5 anos	=>	17 (25 %)
b) 5 - 10 anos	=>	24 (35 %)
c) 10 - 15 anos	=>	09 (13 %)
d) 15 - 20 anos	=>	16 (23 %)
e) acima de 20 anos	=>	03 (4 %)

3) Tempo de trabalho no SEREC

a) 0 - 5 anos	=>	28 (41 %)
b) 5 - 10 anos	=>	19 (27 %)
c) 10 - 15 anos	=>	08 (12 %)
d) 15 - 20 anos	=>	12 (17 %)
e) acima de 20 anos	=>	02 (3 %)

Pessoas que declararam ter menos de 6 meses no SEREC(base: outubro/95): 6 (9%)

Pessoas que declararam ter menos de 1 ano no SEREC(base: outubro/95): 3 (4%)

4) Escolaridade

- a) nível médio => 13 (19 %)
- b) nível superior => 56 (81 %)

5) Cargo

- a) nível médio administrativo => 33 (48 %)
- b) nível médio técnico => 04 (6 %)
- c) nível superior administrativo => 11 (16 %)
- c) nível superior técnico => 21 (30 %)

6) Você tem acompanhado a implantação da GQT no SEREC ?

- a) não => 15 (22 %)
- b) muito pouco => 20 (29 %)
- c) razoavelmente => 23 (33 %)
- d) sim => 10 (15 %)

- Questionários com as alternativas c) e d) marcadas => 01 (1%)

Alguns Comentários:

- “Temos sido envolvidos no ‘processo de implantação do GQT’, em trabalhos de padronização, temos sofrido mudanças em nome do GQT, porém não vejo a filosofia do GQT presente nestes trabalhos.”
- “Muitos órgãos da Companhia têm usado o GQT como uma maneira de promover o órgão. Outros têm transformado esta ‘ferramenta’ importante de gestão como um fim, quando no meu modo de entender ela é um meio. Entretanto, alguns órgãos têm levado o programa GQT a sério, aplicando-o adequadamente, e têm colhido bons frutos.”
- “Tive acesso a poucas informações.”
- “Não sou informado de nada.”
- “Poucos são os momentos em que trata este assunto de forma sistematizada, enfocando seu desenvolvimento no SEREC.”
- “Tem muita coisa no discurso e quase nada na prática.”
- “Razoavelmente porque a maior visão que tenho é no processo que está em curso aqui no CEN-NOR apenas. É com essa visão que responderei ao questionário.”

- “Penso que o GQT é mais uma forma de manipulação política para que as chefias continuem na arbitrariedade.”
- “Tenho tentado acompanhar desde as primeiras ações, através do Sakai e também porque os antigos programas Poupe e CCQ estavam no nosso Setor. Também sentimos necessidade de maior envolvimento pela natureza do trabalho com os supervisores.”
- “Acompanhei o início da implantação e atualmente não participo muito por falta de credibilidade.”
- “No início fomos envolvidos com palestra e concurso do símbolo, mas atualmente só vejo alguma ação no meu Setor.”
- “Sempre procuro inteirar-me de tudo que se relacione ao GQT, porque julgo ser um projeto de grande importância para a Petrobrás.”
- “Só sabemos na hora da cobrança.”
- “A divulgação é muito tímida, limitando-se a cartazes nas paredes acerca da Missão de cada órgão.”
- “Carecendo ainda de credibilidade junto aos colaboradores, maior nível de esclarecimento quanto aos objetivos do órgão como um todo e principalmente

participação coletiva mais efetiva. Tem seguido no meu entender a lógica do poder e não dos resultados compartilhados.”

- “A divulgação é muito falha.”

- “Trancado a sete chaves. Só sabemos na hora que tem que fazer algo.”

7) É claro para você o que significa Gestão Pela Qualidade Total - GQT ?

- | | | |
|------------------|----|-----------|
| a) não | => | 01 (1 %) |
| b) muito pouco | => | 11 (16 %) |
| c) razoavelmente | => | 26 (38 %) |
| d) sim | => | 31 (45 %) |

Alguns Comentários:

- “Qualidade, no meu entender, é organizar as tarefas, planejá-las, prever possíveis erros, corrigi-los, e sempre tentar melhorar estas tarefas.”

- “Para mim sim, porém não acho que o SEREC está praticando o GQT.”

- “Qualidade Total é como o nome (título) diz: é qualidade. Isso traz-nos maior preocupação na administração e planejamento de tudo que diz respeito ao nosso trabalho, ambiente e até mesmo a nossa vida pessoal.”
- “GQT é a busca constante de parceria com o cliente, objetivando o atendimento às suas necessidades.”
- “Novo nome para coisas velhas!”
- “Li e assisti ‘alguma’ coisa.”
- “Li em livros.”
- “Ainda questiono os verdadeiros rumos.”
- “Com relação ao acompanhamento e melhoria de processos, gerência da rotina, etc, está OK. Mas me parece que falta alguma coisa, afinal qualidade não deve ser só isso ?!?! ”
- “A meu ver a GQT é fundamental para a melhoria do desempenho de qualquer companhia, sendo a melhor forma de se induzir ganhos de produtividade, redução de desperdícios e melhoria da qualidade, que o nosso País tanto necessita. Infelizmente, na Petrobrás, o programa de implantação da GQT não está sendo bem conduzido (um exemplo disso é a rejeição por grande parte dos empregados) e parece que estamos

perdendo mais uma grande oportunidade na busca da excelência e da modernização da Companhia. Espero estar enganado.”

- “Recentemente assisti um vídeo sobre Q.T. e no auditório os participantes não passavam de 10 pessoas, apesar do evento ter sido divulgado pelo sistema de som da Empresa.”

- “Entendo como postura de vida, algo que nos acompanha, ou não, desde a infância. Entretanto, percebo a GQT empresarial como uma busca a pontuação p/ o PNQ.”

- “Só sei o que mostraram em um curso de 3 dias em dezembro de 1994.”

- “Melhoria, mas de que, para que, qual o alvo?”

8) Na sua opinião, qual o objetivo de se implantar a GQT no SEREC ?

a) cumprir uma formalidade, de modo a se atender a uma determinação superior;

=> 07 (10 %)

b) ficar na “onda”, já que outros Órgãos da Petrobrás a estão implantando; => 08

(12 %)

c) ajudar ao SEREC a melhorar seu desempenho. => 47 (68 %)

*) Questionários que marcaram a); b) e c) => 03 (4 %)

****)** Questionários que marcaram a) e b) => 02 (3 %)

*****)** Questionários que deixaram em branco => 02 (3 %)

Alguns Comentários:

- “A qualidade no SEREC, na minha percepção, não está incorporada no dia-a-dia dos funcionários (OBS: por favor, considere SEREC a empresa no geral, porque estou há 3 meses trabalhando no SEREC, e ainda não conheço muito bem toda a estrutura)”

- “Sinto que para aplicação do GQT no SEREC, este teria que mudar muito a sua filosofia de trabalho, abandonar velhas crenças, dar mais autonomia para pessoas/órgãos, ou seja, na antiga visão perder um pouco do seu ‘poder’, isso é muito difícil de acontecer na Petrobrás, sendo assim, acho que a GQT não passará de um reajuste no organograma e a criação de novos manuais e normas.”

- “GQT sempre foi praticado com outro nome, é claro: BOM SENSO.”

- “Foi um pouco de todos os itens acima. Entretanto, não acredito muito no programa de implantação de GQT no SEREC, e quiçá na Companhia. Uma Companhia que não possui autonomia para gerir a si própria (fica sujeita às oscilações das marés políticas governamentais) não pode implantar um programa dessa grandeza com sucesso razoável.”

- “Acho que não só o SEREC, mas todos os outros órgãos da Companhia, desejam melhorar o seu desempenho com a implantação da GQT.”

- “O objetivo deve ser o de ‘ajudar o SEREC a melhorar seu desempenho’. Mas penso que alguns devem envolver-se no trabalho apenas para ‘cumprir uma formalidade (...)’ ou ‘ficar na onda(...)’.”

- “O SEREC nos últimos anos tem sido cobrado pelos órgãos-clientes quanto à qualidade dos atendimento e serviços prestados. Acho a idéia de implantação da GQT necessária e viável para o contexto em que vivemos, de cobrança de desempenho nas Estatais, em relação ao poder público e à sociedade. Porém, em contrapartida, os empregados de estatais estão hoje sem motivação para engajamento em projetos dessa natureza devido a fatores [] salários atrasados, falta de formação, falta de perspectivas. Há inquietação quanto aos rumos que o Governo vai dar à Companhia. Resumindo, o contexto não está contribuindo para uma adesão maciça ao programa. Porém, é necessário.”

- “Não sinto ‘fé’ gerencial.”

- “Percebo que o objetivo principal é o de ajudar ao SEREC a melhorar seu desempenho, mas as ações estão ‘contaminadas’, também, por a e b.”

- “Acredito que o empregado que se realiza com o seu trabalho, com o seu ambiente profissional e que se sente bem dentro de sua equipe, necessariamente ele fará um trabalho de qualidade. No mais, é só se aperfeiçoar, no dia-a-dia.”

- “Não acredito no GQT da forma como é apresentado. Acho que deveria ser criado um modelo brasileiro que levasse em consideração nossa cultura. No modelo atual, a empresa pública perde, pois seu sistema de recompensa e punições é muito fraco.”
- “É muito difícil fazer com que as pessoas mudem velhos hábitos. No meu entendimento, o G.Q.T. para funcionar teria que fazer com que as pessoas fossem mais participativas no todo em geral em suas vidas. Não acredito que para uma parte do sistema tenhamos que ser idiotas, imbecis e para a empresa um gênio, sempre com soluções criativas. Por que temos que aumentar a produtividade se o salário sempre continuará sendo uma merda ?”
- “Como as ações da GQT só se efetivarão através das pessoas, todo o processo deveria ter iniciado com o SEREC.”
- “Todas as respostas com o discurso contido no item c.”
- “É fundamental que o órgão tenha como uma de suas metas a GQT, para que a empresa possa se modernizar, e crescer.”
- “Optei pela letra ‘c’ por ser aquela que, ao meu ver, mais se aproxima do correto. O fator humano sempre foi o diferenciador entre o sucesso e o fracasso nas organizações, e hoje isso aparece com força total em função da velocidade com que as coisas ocorrem. O SEREC como órgão central de RH da Petrobrás tem sobre seus ombros uma enorme responsabilidade na elaboração, condução e aplicação das

políticas, diretrizes, normas e procedimentos de RH e aí é que vai fazer diferença o GQT.”

- “Na verdade, na minha opinião, acho que existe um pouco de tudo. Se me fosse pedido p/ priorizar/hierarquizar as razões, não saberia fazê-lo.”
- “Claro que há muito em que melhorar. Só é necessário cuidado em não se transplantar sem adaptações modelos e conceitos japoneses. O Japão é totalmente diferente do Brasil, e não é só no tamanho e na etnia, mas sobretudo na dedicação e na honra.”
- “A Petrobrás está sendo pressionada a cortar custos e melhorar a produtividade. A GQT foi um dos meios escolhidos para se alcançar esta meta.”
- “As opções A e B foram escolhidas pelo fato de que o SEREC, no meu entender, até hoje não atentou para o ‘detalhe’ da importância em ouvir o seu cliente. Busca implantar a GQT sem uma visão clara da sua imagem e dos seus fatores críticos de sucesso e melhoria sob o ponto de vista do seu cliente.”
- “A GQT é uma opção estratégica da Cia para a melhoria do seu desempenho e a da sua competitividade. Por um lado a implantação no SEREC visa atender tal opção, porém sem a base (pilar) do moral da equipe, a GQT não atingirá seus objetivos de forma duradoura. O SEREC como guardião da função RH é um dos pilares mais importantes da GQT para a Cia.”

9) Você se sentiu valorizado com a implantação da GQT no SEREC ?

- a) não => 36 (52 %)
- b) muito pouco => 14 (20 %)
- c) razoavelmente => 09 (13 %)
- d) sim => 04 (6 %)

*) Questionários que deixaram em branco => 06 (9 %)

Alguns Comentários:

- “Pelo contrário, tenho me sentido desvalorizada e sem campo/espço para participar.”

- “Muito pelo contrário, sinto-me desvalorizado. Como o discurso de muitos profissionais e gerentes não são condizentes com as ações que os mesmos praticam, comecei a questionar alguns pontos, atitudes e resultados. Daí então, o resultado foi imediato!!! Imagine o que pode ter ocorrido!?”

- “A metodologia foi implantada mas ainda não está funcionando 100 %. Ainda há correções e ajustes a fazer. Por outro lado, creio que os gerentes ainda não assimilaram a filosofia de negociação de metas com os empregados. A GQT tem sido encarada mais como um instrumento para o gerente cobrar os empregados.”

- “Não sei quais serão as vantagens para o empregado.”

- “Particularmente fiquei com a coordenação de um grupo aqui do CEN-NOR p/ implantação do processo de ‘5 S’ no CEN-NOR, e conseguimos bons resultados até o momento.”
- “Eu me enquadro naqueles empregados que se realizam com o seu trabalho. Então, eu mesma me realizo.”
- “Sinto-me valorizado, mas não especialmente em função da GQT.”
- “A política do puxa-saco, apadrinhamento e subserviência continua e continuará a vigorar. Ainda vejo decisões absurdas ocorrerem.”
- “Começamos tarde e o processo está muito moroso.”
- “Ainda não senti reflexos da implantação da GQT no SEREC sobre mim. Sinto que ainda é cedo para dizer que me senti mais ou menos valorizado. Porém, me sinto valorizado no SEREC com ou sem a implantação da GQT.”

10) Você concorda com a metodologia de implantação da GQT no SEREC ?

- a) não => 18 (26 %)
- b) muito pouco => 09 (13 %)
- c) razoavelmente => 23 (33 %)
- d) sim => 06 (9 %)

*) Questionários não respondidos => 13 (19 %)

Alguns Comentários:

- “As coisas estão sendo feitas de forma centralizada e autoritária.”
- “Acredito que a GQT é uma excelente ferramenta. Quando bem conduzida, produz resultados fantásticos. Entretanto, a maioria dos supervisores e gerentes do SEREC, quiçá da Cia, não estão preparados para implantá-lo. Os funcionários e profissionais da Empresa talvez também não estejam.”
- “Falta persistência. Muito ‘vai e volta’, as emergências diárias muitas vezes servindo de argumento para não se levar as mudanças necessárias à frente.”
- “1) Falta uma adequada sensibilização para o programa; 2) A GQT não pode ser vista como mais um instrumento de cobrança de desempenho dos empregados; 3) A idéia básica a ser difundida é a melhoria dos processos; 4) Proporcionar condições que permitam a aplicação dessa metodologia.”

- “Não há divulgação.”
- “Não sei qual é.”
- “Não vejo claramente onde pretendem chegar (os seus mentores), muito menos quando, e sequer com quem.”
- “Me parece mais uma imposição do que um processo de convencimento, daí a resistência.”
- “Achei que faltou uma metodologia de entrelaçamento do projeto como um todo. As ações ficaram distanciadas umas das outras.”
- “Como a Companhia tem metas de pontuação no PNQ, o programa deve ser reformulado com base nos critérios do Prêmio.”
- “Não estou muito por dentro. acho que o CEN-NOR fica um pouco(??!) esquecido...
Lembro apenas que 1 vez preechemos um longo questionário, como sempre no corre-corre, sem saber porque e para que ...”
- “Eu não aceito nenhuma forma de G.Q.T. se não me sentir participativo nos lucros da Empresa.”

- “As discussões foram muito superficiais, não levando a um pensamento único dessa metodologia.”
- “Temos poucas informações sobre este assunto.”
- “Há necessidade de se discutir mais o assunto, no sentido de que cada empregado conheça as vantagens do processo.”
- “Acho que falta um movimento mais harmônico do SEREC como um todo. Faltam diretrizes p/ implantação da GQT. Acho que o aspecto de ‘liderança’ do processo, que é fundamental, está muito tênue.”
- “Tem que haver transparência. Dizer exatamente o que quer, o que se pretende e passar p/ os subordinados.”

11) Liste, a seguir, vantagens e desvantagens da GQT no SEREC.

- “Acho que um programa de qualidade bem estruturado não tem desvantagens.”
- “VANTAGENS: controle dos processos; controle das demandas aleatórias; eliminação de duplicidades; melhor padrão de atendimento aos clientes; tempo para pensar à frente, ou seja, atender demandas atuais e futuras de RH.”

- “VANTAGENS: 1) Aperfeiçoamento e melhoria dos processos, com vistas à obtenção de resultados eficazes; 2) possibilita a correção e ajustes dos processos durante sua execução; 3) aproxima gerentes e empregados na negociação de metas e resultados e no plano de capacitação. DESVANTAGENS: 1) quando o gerente não possui habilidade para negociar; 2) quando não há definição de metas; 3) quando não há clareza na comunicação e nos propósitos firmados; 4) quando a GQT serve apenas como mais um instrumento de cobrança de desempenho do empregado.”

- “Não tenho conhecimento para tais comentários.”

- “Sem opinião formada.”

- “DESVANTAGENS: Está apenas na cabeça de alguns e estes não se fazem totalmente transparentes. VANTAGENS: Oportunidade de repensar muita coisa. OBS: Dá a impressão que aqui não sai do projeto.”

- VANTAGENS: levar as pessoas a repensarem seus processos, atividades e resultados alcançados; aproximar órgão de seus clientes, favorecendo o atendimento às suas expectativas e conseqüente melhoria de resultados; aumentar a produtividade; propiciar satisfação, a nível individual e coletivo. DESVANTAGENS: ênfase por vezes exagerada na padronização de processos; focalização maior nos processos e pouca ênfase no aspecto pessoas; simplificação exagerada em consequência, e ao mesmo tempo gerando visão fragmentada da área; início da implantação c/ níveis de motivação e empenho que não se mantiveram (ainda existe a GQT ?).”

- “Enquanto ferramenta de gestão o GQT é ótimo, a ‘arte’ é convencer as pessoas no sentido destas se comprometerem com o projeto e se sentirem felizes com esta nova metodologia de trabalho.”

- “VANTAGENS: Se todos os empregados trabalhassem dentro da sua área, fazendo o que sabem, o GQT só melhoraria o desempenho e valorizaria mais o empregado. DESVANTAGENS: Não é isso o que acontece. As pessoas são colocadas em vagas existentes, sem critério. E aí, não há GQT que resolva a coisa.”

- “Sem condições de comentar.”

- “VANTAGENS: -Melhoria da qualidade nos serviços prestados, através da conscientização e engajamento dos empregados; -valorização dos recursos humanos (participação, reconhecimento, etc).”

- “VANTAGENS: -Praticar as ferramentas da qualidade; -Educar os empregados p/ a GQT. DESVANTAGENS: -Não ter iniciado o processo com a SUSEMA.”

- “Não vejo como listar uma ou outra, uma vez que não percebo a GQT implantada.”

- “VANTAGENS: -De certa forma as pessoas conheceram um pouco do assunto, o que facilitou o entendimento quando da implantação no órgão; -Inseriu o empregado no contexto atual das organizações que é estar familiarizado com a GQT; -ajudou no reconhecimento de que o cliente é importante. DESVANTAGENS: -Pela natureza da

atividade do SEREC ficou difícil 'enxergar' o ganho pela implantação do processo; -
O processo não foi tão participativo como prega a filosofia e isto desmotiva o
empregado; -O processo foi visto como um fim e não como um meio.”

- “VANTAGENS: •Estabelecimento de algumas metas; •Algumas pessoas repensam
seus valores e sua forma de trabalhar. DESVANTAGENS: •Foco no processo, em
detrimento do resultado; •Como não se investiu muito na sensibilização p/ o tema,
encontramos muita resistência ao processo.”

- “VANTAGENS: •Gerou questionamentos positivos sobre clientes do SEREC,
processos, planejamento, informações, etc. •O programa 5 S trouxe bons resultados.
DESVANTAGENS: •Dificuldades de estabelecer indicadores do SEREC. •Faltou
divulgação das ações resultantes do levantamento do Clima do SEREC. •A
descrição dos processos não foi efetivada. •Nao foi divulgado o 'Benchmark' da área
de RH, ou sequer foi estabelecido.”

- “Ainda não vi, nem senti nada.”

12) Você teria alguma alternativa para substituir a GQT ? Favor comentar.

- “GQTV = Gestão pela Qualidade Total de Vida.”

- “Não.”
- “Definição de papéis. Comprometimento com os resultados.”
- “Há várias alternativas. No entanto, uma vez escolhido a GQT como metodologia p/ melhoria do desempenho do SEREC, o importante é que todos trabalhem nesta direção.”
- “Acredito que o GQT é uma boa alternativa, mas como toda boa semente precisa de um solo preparado, o GQT precisa de um trabalho prévio de recuperação de uma série de coisas para que tenhamos a germinação e o crescimento. Afinal ficar colocando a culpa nos ‘resistentes’ não é justo. Implantar um projeto desta importância com sucesso é, acima de tudo, uma questão de competência.”
- “Não. Acho que o grande desafio é resgatar a credibilidade do Programa perante os empregados. Como já comentei, os valores e conceitos-chave do PNQ devem ser enfatizados.”
- “Sem conhecimentos p/ comentar e/ou opinar.”
- “No caso particular do SEREC, antes de se definir a forma de gestão, é preciso que a atividade ARH seja melhor ‘entendida’ pelos condutores dos processos. Não há forma de se gerenciar processos não definidos de forma clara.”

- “O GQT é um processo grande, trabalhoso (conscientizar pessoas não é fácil). Contudo, de resultados espetaculares. Não se trata de indicar alternativas de substituição e sim de fazer acontecer.”

- “A GQT não deve ser substituída e sim aprimorada.”

- “Não para substituir, mas para complementar alguns pontos fracos da GQT, como, p. ex., o excesso de ênfase na melhoria contínua, em detrimento de mudanças radicais em certos processos, como reza a reengenharia.”

- “Não tenho alternativa p/ substituir a GQT. Entretanto acho que há diversas formas de implantação e adoção da filosofia da GQT. A GQT precisa ser entendida como um todo. A mera aplicação de algumas ferramentas não garante o sucesso do programa.”

- “Trabalho; seriedade; dedicação; respeito; informática que funcione (a rede VAX do CEN-SUD é um vagalume).”

- “Uma reestruturação com base na participação de todos os colaboradores suscitaria, sem dúvida, importantes contribuições na revisão do conceito, metodologias e estratégias de ação para a qualidade no SEREC.”

13) A implantação da GQT na Petrobrás teve início em 1991 e no SEREC em 1993.

Favor descrever abaixo as razões que, na sua opinião, contribuíram para essa defasagem de tempo.

- “O SEREC se preocupa muito com normas e crenças antigas, tenta manter um domínio sobre os outros órgãos, ao invés de trabalho junto.”
- “Não sei, mas acho que todos os órgãos da Petrobrás deveriam andar juntos em todos os processos implantados na Companhia.”
- “O novo sempre assusta. ‘Veio de cima para baixo’. Se veio, deve ter encontrado resistência.”
- “Falta de uma definição exata do que isso seja. Ademais, o GQT sempre foi aplicado, sem saber que isto existia.”
- “Pode ser que tenha sido por causa das freqüentes mudanças nas gerências.”
- “Acho que, como sempre temos acompanhado, os órgãos operacionais sempre estão a frente na implementação de projetos novos, visto que a cobrança de resultados, como não poderia deixar de ser, por ser atividade-fim, é maior.”

- “Resistências; demandas do dia-a-dia; falta de comprometimento; falta de patrocínio no SEREC, especialmente em função da falta de tempo relacionado às demandas mais emergentes.”
- “Falta de interesse gerencial.”
- “Implantação por decreto não funciona. Cada órgão tem seu momento de despertar. E isto deve ser respeitado. Pode-se no máximo estimular esse ‘despertar’. Se 2 anos tiverem sido vistos como defasagem, talvez possa ter faltado maior estímulo.”
- “Falta de empenho e envolvimento da alta administração. Como a gestão de RH é essencial na implantação de qualquer programa, o SEREC deveria liderar, inclusive coordenar, a implantação do programa na Companhia.”
- “Como sempre o SEREC apresenta dificuldades de acompanhar o ritmo da Companhia...! Falta de dinamismo empresarial !”
- “As áreas responsáveis não terem buscado uma aproximação.”
- “Talvez a principal razão seja a dificuldade de se adotar GQT em serviços de uma forma geral.”
- “SEREC fechado (voltado muito para ele mesmo).”

- “-Crença; -Vontade política.”

- “A implantação da GQT acontece mais facilmente em áreas operacionais, pois os resultados são facilmente visualizados. No caso do SEREC, por ser órgão de RH, fica difícil mensurar os resultados, o que dificulta a implantação.”

- “-Troca de superintendência e altas chefias, com alterações de prioridades; - Redução de quadro técnico do SEREC (aposentadorias s/ reposição); -Tempo foi usado preferencialmente para a quitação de dívidas históricas com os órgãos-clientes, como: => PDP - Plano de Desenvolvimento de Pessoal; => GDP - Gerenciamento de Desempenho de Pessoal; => DG - Planejamento de Desempenho Gerencial.”

- “Tenho pouco a contribuir nesta questão, dado o meu pouco tempo de SEREC. Mas acho que a implantação da GQT no SEREC passa necessariamente por uma grande mudança na cultura do órgão e é natural que haja uma certa resistência e um conseqüente retardamento do início do processo.”

- “Desinteresse; inércia.”

- “Os elementos quantificadores nas atividades-fim são mais facilmente identificáveis do que nas atividades-meio, além do que, o Contrato de Gestão e o próprio Plano Estratégico da Companhia tiveram sua parcela de contribuição, priorizando as ações na área operacional da Companhia.”

- “A exploração e a produção se uniram no E&P e o SEREC e o SEACE continuam separados. A área administrativa é mais reacionária por ser mais fraca. É uma forma de se proteger. Nunca tomará a iniciativa dentro dos valores atuais.”
- “=>Falta de uma visão clara da razão de ser do SEREC. =>Critérios de escolha nas funções gerenciais muito mais político do que técnico. =>Esta defasagem retrata, no meu modo de ver, uma outra. A de que a área de RH na Companhia precisa ser considerada de fato estratégica e importante, sintonizada com as tendências globais das organizações modernas.”
- “-Resistência a mudanças; -Questionado como apenas um novo ‘modismo’.”
- “A questão principal não está na defasagem de tempo, mas sim na efetiva implantação da GQT.”
- “Neste período o SEREC viveu momentos muito difíceis, o que se constituiu num clima totalmente inadequado para a implantação da GQT.”

14) Solicito que utilize o espaço a seguir para fazer comentários adicionais sobre a implantação da GQT no SEREC, que julgar importantes.

- “O importante é que haja um engajamento como um todo, não obrigatório, mas participativo e transparente(...)”

- “Acho que qualquer programa, além de buscar melhoria de resultados p/ Empresa, deve nunca esquecer que existem pessoas envolvidas, como elemento principal, no processo. Jamais se obterá bons resultados esperados no negócio da Companhia, se houver priorização de qualquer outro elemento, e não o ser humano. Observo que no geral o que se prega na teoria com relação à GQT, na prática o que acontece é diferente. Cada vez mais as pessoas (satisfação) fica em segundo plano, priorizando-se redução de custos. Acho que redução de custos é importante, não deve ser desconsiderado, mas sempre pessoas em 1º lugar, em qualquer lugar.”

- “Verificação adequada do que é realmente importante na GQT em termos de aplicabilidade e melhoria das atividades do SEREC.”

- “Ênfase no respeito.”

- “1) Dizer o que é; 2) Orientar para que seja feito; 3) Incentivar na execução; 4) Cobrar resultados.”

- “Acredito que mais importante do que o programa interno do SEREC são as diretrizes do SEREC que afetam a implantação da GQT em toda a Companhia. EXEMPLOS:
 - Mudanças nas formas de remuneração, reconhecimento e benefícios. O GDP continua emperrado.
 - Mudanças no Plano de Cargos e Salários. O SMR foi esquecido?
 - E o programa de DG?

No âmbito interno do SEREC, acho que o programa deve ser reformulado em função do Planejamento Estratégico da Companhia, de modo a alinhar as práticas de RH com as metas e diretrizes estratégicas da Cia. Além disso, os empregados do SEREC e, principalmente, dos outros órgãos da Cia (clientes do SEREC) devem ser ouvidos, de modo a subsidiar a reformulação do programa.”

- “O único comentário que faço é o seguinte: Não parem, sigam em frente porque senão a defasagem em relação à Companhia que hoje está em dois anos, caso cresça, vai sufocar o Serviço.”
- “Sou de opinião que o processo deve continuar. Entretanto, sugiro que haja maior empenho na condução dos trabalhos. A participação de empregados nas atividades de elaboração e disseminação é fundamental para o sucesso do programa. Eu mesmo cheguei a participar de algumas reuniões, onde junto com outros participantes discutíamos pontos relevantes para implementação da GQT no SEREC. Sem explicação o grupo se ‘dissolveu’ e fica uma dúvida quanto a importância do assunto.”
- “A GQT é um método de gestão que, apesar de possuir deficiências filosóficas, traz um saldo positivo se implantada e, pelo menos, permite que a Companhia inteira tenha uma linguagem uniforme para a gestão.”
- “A implementação do GQT traz consigo mudanças profundas para toda a Companhia e deveria ser precedida pela monitoração do Clima Organizacional. A atual Cultura

Organizacional da Companhia, ainda calcada em valores já ultrapassados para o seu novo papel no ‘Cenário Nacional’ (quebra do monopólio e ameaça de privatização), pede mais ações em programas como ‘Desenvolvimento Gerencial / Supervisão / Equipe e principalmente introdução ao GQT propriamente dito.”

- “A GQT, não só no SEREC, está fortemente voltada para o PNQ e suas respectivas avaliações através de questionário. Desta forma torna-se um instrumento de elaboração de textos e, em contrapartida, poucos fatos.”
- “Eu acho que a implantação da GQT não só no SEREC, mas também no âmbito da Companhia é bastante prejudicada pela natureza da Empresa, onde os gerentes não têm a autonomia necessária para aplicar as recompensas aos empregados responsáveis pela melhora da qualidade nos produtos e serviços por eles gerada.”

7.2 - Os Assuntos Focados nas Entrevistas e a Justificativa da Escolha dos Entrevistados

As entrevistas foram focalizadas ²⁵⁹, ou seja, tiveram um mínimo de estruturação, enfatizando a implantação da GQT no SEREC. Foram inicialmente gravadas, depois transformadas em texto. Em seguida, os textos retornaram a cada entrevistado para que fosse dada a autorização para publicação; e aí passaram a

²⁵⁹ GIL; 1994, p. 116.

constituir o ANEXO II deste trabalho. A seguir o leitor terá a distribuição das entrevistas por assunto, bem como a justificativa da escolha dos entrevistados:

E.1 - Evolução da Função R.H. na Petrobrás

Foram escolhidos Lobo e Sílvia por trabalharem na Cia há longo tempo e terem desenvolvido relevantes trabalhos sobre este assunto.

E.2 - Evolução da Implantação da GQT na Petrobrás

O Eng^a Moreira coordena a implantação da GQT na Petrobrás desde o início, razão pela qual o autor achou suficiente escolher somente ele para falar sobre este assunto.

E.3 - Evolução da Implantação da GQT no SEREC

Aqui foram escolhidos Lourdes, por ter participado do período embrionário da GQT, e Rollin, por estar coordenando a sua implantação no SEREC desde 1993.

E.4 - Possibilidades e Dificuldades da Implantação da GQT no SEREC

Para este assunto foram entrevistados os gerentes aos quais o autor teve acesso mais rápido. Mesmo assim, todos os órgãos do SEREC tiveram pelo menos um representante.

E.5 - A GQT NO SEREC POR ALGUNS CLIENTES

Aqui também o autor entrevistou os gerentes de órgãos-clientes aos quais teve acesso mais rápido, mas dando ênfase àqueles mais representativos para o SEREC.

Trataram-se aqui os resultados da pesquisa de campo: questionário e entrevistas. No próximo capítulo serão analisadas algumas percepções do autor sobre o trabalho.

VIII - ALGUMAS PERCEPÇÕES

A Petrobrás representa a expressão de uma história, de uma cultura, de um modo de organização social, de um contexto político, próprio da sociedade onde ela está inserida. Portanto, ela pode ser considerada, pelo seu porte e complexidade, como um “vetor” de cultura no Brasil, sendo vista como um modelo - ou antimitelo - a ser seguido.

Assim, realizar esta pesquisa, sob a ótica historicista, representou um desafio e um também um crescimento. Neste capítulo, serão analisados o questionário e as entrevistas, seguidos pelas considerações, conclusão e sugestões do autor desta dissertação:

8.1 - Sobre os Questionários Respondidos

Os questionários são importantes, pois dão a idéia de como os empregados - sem função de chefia - estão encarando a implantação da GQT em seu Órgão. Como se pretendeu dar enfoque qualitativo à esta pesquisa, os comentários após cada pergunta representam um rico material para análise e tomada de decisão. Conforme descrito no Capítulo V, foi enviado questionário para todos os empregados alvo da pesquisa, sendo que 27 % responderam.

As primeiras cinco perguntas servem de base para situar o leitor quanto ao perfil dos pesquisados. Destes, 62 % trabalham na Petrobrás há mais de 15 anos, e 68 % têm até 10 anos que trabalham no SEREC - dos quais 13 % responderam ter menos de um ano. Portanto, a amostragem da pesquisa demonstra que os empregados têm experiência em função RH.

As pessoas que declararam ter menos de 1 ano que estão lotadas no SEREC - 13%, dos quais 9 % disseram ter menos de 6 meses no Órgão - precisam ser integradas ao processo com o resto da equipe, mesmo que tenham sido conscientizadas e treinadas em outros órgãos.

Com relação à escolaridade, embora 56 % da amostra ocupem cargo de nível médio na Cia, 81 % têm curso superior, o que mostra o esforço em melhorar a capacitação. De um modo geral, percebe-se que os empregados da Petrobrás têm bom nível cultural, representando um facilitador para a implantação da GQT.

A partir da 6ª pergunta do questionário, entrou-se no assunto específico da avaliação da implantação da GQT no SEREC. A pesquisa mostra que praticamente a metade das pessoas têm acompanhado sua implantação, percentual considerado pequeno para os objetivos do programa. Em contrapartida, na 7ª pergunta, 83 % responderam que conheciam o significado de Gestão pela Qualidade Total.

Segundo Falconi ²⁶⁰, a implantação da GQT é basicamente um processo de educação e treinamento, pois é uma fase em que as pessoas mudam sua própria maneira de pensar. O que se percebeu durante a pesquisa de campo é que houve a implantação formal e não a efetiva. Há alguma inspeção e muito documento, mas também muito terreno a conquistar em termos de eficiência, eficácia e efetividade.

Com relação ao objetivo de se implantar a GQT no SEREC, 68 % dos pesquisados responderam que é “ajudar a melhorar o seu desempenho”(letra c). Mas, mesmo assim, deve-se desenvolver um amplo trabalho de conscientização sobre os reais objetivos do SEREC em termos de GQT. Os 10 % que optaram pela letra a, os 12 % que marcaram a letra b, bem como os 10 % restantes que escolheram mais de uma alternativa ou deixaram em branco necessitam de atenção especial. Segue comentário de um dos pesquisados, que reflete bem o papel e a responsabilidade do SEREC:

Optei pela letra 'c' por ser aquela que, ao meu ver, mais se aproxima do correto. O fator humano sempre foi o diferenciador entre o sucesso e o fracasso nas organizações, e hoje isso aparece com força total em função da velocidade com que as coisas ocorrem. O SEREC como órgão central de RH da Petrobrás tem sobre seus ombros uma enorme responsabilidade na elaboração, condução e aplicação das políticas, diretrizes, normas e procedimentos de RH e aí é que vai fazer diferença a GQT.

Em resposta à 9ª pergunta, 52 % responderam que não se sentiam valorizados com a implantação da GQT no SEREC, e 20 % que se sentiam muito pouco valorizados. O SEREC deve analisar cuidadosamente esta questão, pois representa o sustentáculo do processo.

²⁶⁰ FALCONI CAMPOS: Gerência da Qualidade Total, op. cit., p.128.

Não se concebe uma GQT sem deixar bem alinhavado o aspecto motivacional. Principalmente no Órgão central de RH. É sabido que existem aspectos desmotivadores que são afetos à Petrobrás como um todo, extrapolando as fronteiras do SEREC. Mas a pesquisa dá indícios de que, mesmo assim, pode-se fazer muita coisa neste sentido. É, sem dúvida, o maior e o mais complexo trabalho a ser feito.

A motivação é um aspecto que necessita ser constantemente revisto, à luz do contexto organizacional. O petroleiro tem antecedentes históricos que o diferem radicalmente de outras categorias. Os dados coletados revelam que grande parte dos pesquisados ingressou na Petrobrás ainda em uma época considerada por muitos como áurea, de se implantar “a qualquer custo”, de ser uma referência do Estado em termos de desenvolvimento econômico. A história do petroleiro muitas vezes se confunde com a própria história do Brasil.

Segundo Jean François Chanlat ²⁶¹, a motivação é um conceito que nos ajuda a compreender os gestos dos que nos rodeiam, mas que, infelizmente, na maioria dos casos, as suas teorias limitam-se ao aspecto descritivo, contentando-se a lembrar unicamente a perenidade do *Homo Economicus*.

Para a pergunta se o pesquisado concorda com a metodologia de implantação da GQT no SEREC, houve praticamente um empate de 40 % entre os que não concordavam e concordavam muito pouco e os que razoavelmente e efetivamente

²⁶¹ CHANLAT, 1º volume, p. 68-69.

concordavam. Os 19 % dos que deixaram esta questão em branco podem refletir o desconhecimento da metodologia.

As quatro últimas questões foram de natureza subjetiva, com o intuito de dar liberdade para o pesquisado expor suas idéias. As respostas foram importantes, pois refletiram a diversidade de opiniões a respeito do tema, ratificando o enorme potencial humano que o SEREC dispõe. Assim, torna-se importante a leitura dos comentários.

Ao responder a 11ª pergunta, os pesquisados reconheceram vantagens na GQT, dentre outras: identificação e ênfase no cliente; padronização e melhoria dos processos; possibilidade de aproximação de gerentes e empregados na negociação de metas; reflexão sobre os valores de cada um. Com relação às desvantagens, as declarações sugerem a necessidade de maior atuação gerencial.

Para Falconi ²⁶², a responsabilidade na condução da implantação da GQT é, em pelo menos 80 %, gerencial. Portanto, o papel do gerente é fundamental, não apenas para verificar os pontos fortes e fracos da implantação, mas também para orientar as pessoas - seus colaboradores - e demonstrar o interesse contínuo da Empresa pela qualidade.

Quando foi perguntado se o pesquisado teria alguma alternativa para substituir a GQT, praticamente não foi apresentada sugestão que merecesse destaque. O que foi

²⁶² FALCONI CAMPOS, Gerência da Qualidade Total, op. cit., p. 52.

ênfatizado é a importância de se resgatar a credibilidade da GQT, vital para implantação de qualquer programa.

A implantação da GQT na Petrobrás teve início em 1991 e no SEREC em 1993.

A 13ª pergunta do questionário referiu-se a saber as razões que, na opinião do pesquisado, contribuíram para essa defasagem de tempo.

As declarações acerca desta questão foram variadas: freqüentes mudanças nas gerências; ser atividade-meio, e não fim; dificuldade de se implantar a GQT em serviços em geral; o novo sempre assusta; demandas do dia-dia; cada órgão tem seu momento de despertar para a GQT.

Na opinião do autor, Gestão pela Qualidade Total é basicamente gestão de recursos humanos. É fundamental que o SEREC esteja junto com a SUSEMA, compreendendo o processo histórico da Petrobrás de mudanças e conflitos sociais, e adequando a ferramenta às contingências da Companhia no novo cenário.

Na última questão foi dado livre espaço para que o pesquisado pudesse fazer quaisquer comentários adicionais, que julgasse importantes, sobre a implantação da GQT no SEREC. Ressaltam-se as sugestões de melhoria para o programa, contidas nestes comentários, mostrando indícios de que os empregados estão dispostos a colaborar. É importante que o corpo gerencial do SEREC esteja atento a esses sinais, e passe a ocupar os espaços necessários.

8.2 - Sobre as Entrevistas Concedidas

As entrevistas complementaram a pesquisa de campo. Como foram focalizadas, não foi possível dar tratamento estatístico aos dados, embora elas também tenham contribuído com valioso material para análise.

Divididas por assunto, as entrevistas, além de contribuírem para a investigação propriamente dita das possibilidades e dificuldades da implantação da GQT no SEREC, elas propiciaram importante ajuda - complementando a pesquisa documental - para o autor, no que tange aos capítulos Evolução da Função RH e Evolução da Implantação da GQT.

Conforme descrito na Introdução, devido à limitação de tempo, embora o estudo tenha sido feito sob a ótica historicista, o período considerado para avaliação do processo de implantação da Gestão pela Qualidade Total no SEREC foi do início de sua implantação - 1993 - até o final do ano de 1995, período em que se encerrou a pesquisa de campo, composta de questionários e entrevistas. Pretendeu-se levantar as possibilidades e dificuldades da implantação da Gestão pela Qualidade Total no SEREC, especificamente, no que se refere àquelas relacionadas à satisfação e comprometimento dos empregados; bem como àquelas dirigidas à satisfação dos órgãos-clientes, aqueles impactados pelos seus produtos e serviços.

Assim, de todos os aspectos abordados nas entrevistas, serão aqui enfatizados os relacionados à liderança, valorização do empregado e satisfação dos órgãos-clientes.

a) Liderança

Implantar a GQT pressupõe exercitar a liderança. E como se encontra a liderança na Companhia, depois de todos esses acontecimentos ? Em seguida, o leitor terá trechos de depoimentos de alguns dos entrevistados - Lobo, Schmidt, Walter, Arlindo e Sílvia - a respeito desta questão.

Lobo²⁶³ comentou que:

os gerentes precisam tornar-se gerentes de negócio, e não somente gerente de operações. Quer dizer, hoje os gerentes começam a entender que em função dessa ambiência, ele não pode ser somente gerente de operações, só conheça a tecnologia das operações, que aliás, fica cada vez mais forte, que não necessariamente ele precisa conhecer profundamente de operações, o importante é ele conhecer o negócio. Conhecer o negócio significa conhecer a dimensão financeira, a dimensão de recursos humanos, a dimensão legal, etc. Hoje, um superintendente nosso é questionado pelos poderes constituídos, pelos segmentos da sociedade, em relação a uma série de questões: legais, financeiras, ambientais, e assim por diante. Então, ele tem que se transformar num gerente de negócios, deixando de ser um tradicional gerente de operações.

Com relação aos novos desafios da área de recursos humanos, Lobo ponderou:

Vemos, então, que o desafio, hoje, é uma área de recursos humanos atuando em caráter mais estratégico. O que seria uma área de recursos humanos atuando mais estrategicamente ? Que é exatamente o momento que nós estamos vivendo hoje: quando eu falo que nós estamos em tentativa de mudança, é que nós estamos tentando sair desse estágio, de uma atuação focada no dia-a-dia, voltada para dentro, e não nos negócios, para uma atuação chamada mais estratégica, que seria:

1º- Uma interação com as estratégias de negócios, o que significa: frente às suas definições, trabalhar focado em suas demandas. Quer dizer, a área de RH tem um papel importante na definição dos rumos da Empresa, ela tem de ser grande o suficiente para poder influenciar nos negócios da empresa, e, ao mesmo tempo, ela tem que trabalhar atendendo as demandas de negócios da Empresa. É a relação de interação: ela influencia os rumos da Empresa, ao mesmo tempo trabalha fasada com estes rumos.

²⁶³ ANEXO II, op. cit., p. 06.

2º- Visão voltada para médio e longos prazos, e não mais no dia-a-dia, efetuando análise estratégica do ambiente externo, que seriam os estudos de cenarização, olhando os aspectos sociais, econômicos, políticos, educacionais, financeiros, do tipo: quem é o profissional que a Petrobrás vai captar das universidades e escolas técnicas daqui a 5/10 anos? Com a atuação estratégica, já teríamos hoje gente cuidando disso. Como vão ser as estações de trabalho, o ambiente de trabalho daqui a 5/10 anos? Como vão ser os valores da sociedade, do cidadão que nós estamos captando do mercado, nos próximos 5/10 anos? Certamente o cidadão que nós captamos hoje no mercado é diferente de há 10 anos atrás, e daqui há 10 anos também vai ser diferente do de hoje. Com a velocidade com que as coisas mudam, com certeza aquele elemento vai ter outras expectativas, outros valores, outras crenças. E é importante que as áreas de recursos humanos fiquem estudando isso. Estudando as estações de trabalho, o ambiente de trabalho, o cidadão que vai ser captado do mercado. Então essa é uma outra característica, a análise estratégica do ambiente externo e do ambiente interno também. Ficar monitorando o ambiente interno no que diz respeito a clima, cultura, valores; quais são os valores da cultura interna; desses valores, quais são os positivos em relação aos negócios da empresa, e quais os negativos, que precisam ser mudados, de uma forma proativa.

E continua:

3º- Gerenciamento das expectativas dos clientes. Aqui entendendo o gerente como o cliente das áreas de recursos humanos. Existe toda uma discussão para se saber quem são os clientes das áreas de RH. Existem alguns que dizem que o cliente das áreas de RH são os gerentes, outros dizem que cada um dos empregados é cliente. No nosso ver, essa discussão está encerrada, quem é cliente da área de recursos humanos é o gerente, ou quem tem poder de supervisão na empresa. Então quando se fala em gerenciar as expectativas dos clientes, a área de recursos humanos tem que saber quais são suas expectativas, saber avaliar seu grau de satisfação ou não da área de RH, e principalmente, ela tem que alinhar as expectativas dos gerentes com os negócios da Empresa. Porque se alguém fizer uma pesquisa de expectativas junto aos gerentes da Empresa, existem alguns que têm expectativas completamente defasadas em relação aos negócios da empresa. Então a área de recursos humanos compete dar um tratamento a esse gerente, não no sentido de dizer: "eu sei o que você quer". Não é isso, mas ela tem que educar os gerentes para que eles tenham expectativas coerentes com os negócios da Empresa. E isso é da maior importância para a área de recursos humanos moderna.

4º- Forte terceirização interna ou externa das atividades operacionais de recursos humanos. Hoje, em muitas empresas brasileiras, atividades como pagamento, controle de frequência, recrutamento e seleção, DRH, foram terceirizadas, interna ou externamente. Se vamos fazer um processo seletivo para recrutar funcionário, não necessariamente necessita de gente própria para fazer isso, pode-se contratar uma empresa para fazer esse trabalho. E, em algumas outras empresas brasileiras, observa-se que a área de recursos

humanos está atuando mais em questões estratégicas, e essas atividades operacionais são entregues a uma determinada área, chamada de apoio administrativo. Tira-se da área de RH essas atividades do dia-a-dia, que desgastam, tomam tempo, e que são prioritárias. Se você for colocar gente fazendo o operacional com algo mais estatégico, a demanda em cima do operacional vai fazer com que ele priorize esta área, perdendo de vista a atividade mais nobre, de formar, de desenvolver equipe, de alinhar com os negócios da Empresa. A atividade de gestão propriamente dita é alocada ao gerente; compete a ele ser o gestor de RH, particularmente no que diz respeito a formação e desenvolvimento de equipe. Agora, as atividades tipicamente operacionais, como essas que eu falei, até DRH - organização e realização de cursos - podem ser terceirizadas interna ou externamente, ficando para a área de recursos humanos o papel predominantemente de consultoria interna, ou seja, a área de RH deixa de operacionalizar uma série de tarefas, e passa a exercer um papel predominantemente de consultor interno. Ou seja, as atividades operativas são terceirizadas interna ou externamente, a gestão propriamente dita fica com o gerente, competindo à área de recursos humanos o trabalho de consultoria interna, de consultoria a esse gerente.

Foi perguntado se o SEREC compartilhava da visão de Lobo, transcrita. Ou seja, se os empregados lotados no Órgão já estavam trabalhando dentro dessa nova mentalidade referente à função RH. Ele respondeu que:

em primeiro lugar, esse processo começou com uma iniciativa não da área de recursos humanos, mas da direção da Empresa. Em 91, o então Presidente, Eduardo Teixeira, chamou a Superintendência de Recursos Humanos, e falou coisas desta natureza: "olha, do jeito como vocês estão atuando eu não quero, eu quero uma área de recursos humanos atuando de uma forma mais proativa, com foco mais de longo prazo, interagindo com os negócios". Ele começou a dar esses sinais. Foi quando criaram esta Assessoria Estratégica de Recursos Humanos, que teria o papel de coordenar esse processo, de mostrar, de assessorar o Superintendente na definição dessa proposta de trabalho, e de começar a construir isso, de tornar uma realidade. Então a razão de ser da ASSEST é a de assessorar do Superintendente na condução dessa fase de transição, da evolução daquela 3ª fase, que é a que nós vivemos hoje, para esta 4ª fase, que é a de atuação mais estratégica. E aí você pergunta se já existe clareza, eu digo o seguinte: total, não. Começa a aumentar o número de pessoas que já visualizaram, já entenderam e já aceitaram esse novo desafio. Mas têm uns que ainda não visualizaram; têm outros que visualizaram, mas disseram: "nessa eu não entro, até porque não vou me meter naquilo que eu não estou preparado"; têm outros que já visualizaram, estão preparados, mas, continuam reagindo. Eu diria que há uma dispersão. A gente começa a evoluir na quantidade de pessoas que hoje aceitam que, como está não dá para ficar. Há três anos atrás, quando nós começamos este trabalho aqui, a reação era

quase total; hoje, estas idéias já são colocadas com naturalidade: alguns já entenderam, outros não entenderam; alguns já aceitaram, outros ainda não aceitaram.

Também foi questionado se o que ele estava dizendo referia-se internamente ao

SEREC. Então Lobo ponderou o seguinte:

Internamente na Empresa, nos segmentos de recursos humanos da Empresa. Eu diria que está definido, porque nós temos dois documentos referenciais dessa mudança. A primeira coisa que nós fizemos foi uma política de RH, que é um documento, aprovado pela Diretoria Executiva, que definiu a filosofia correta de fazer gestão de recursos humanos. Outro documento referencial foi o Plano Estratégico Funcional da Área de Recursos Humanos. O Plano Estratégico da Petrobrás se divide em planos estratégicos setoriais: Abastecimento e E&P; planos estratégicos funcionais: RH, Finanças, Tecnologia, e assim por diante; e planos estratégicos das subsidiárias. Então, nessa ocasião, nós fizemos um plano estratégico funcional para a área de recursos humanos, que define projetos que estão sinalizando para onde nós estamos caminhando, o que a gente pretende ser no futuro. Então, essa forma de trabalhar está explicitada: é uma política contida num plano estratégico. E há alguns projetos sendo desenvolvidos com essa direção: se você for avaliar como está sendo desenvolvido o DG- Projeto de Desenvolvimento Gerencial, o GDP- Projeto de Gerenciamento de Desempenho de Pessoal, o Projeto da Administração da Força de Trabalho; todos eles estão nessa linha.

Lobo comentou sobre a velocidade de evolução dos projetos no SEREC:

Agora, veja bem, nós estamos evoluindo numa velocidade muito aquém do que seria desejável. Nós idealizamos isso, estamos há três anos nessa tentativa, mas, efetivamente, os avanços estão sendo muito pequenos. Eu diria que estão sendo muito pequenos por duas razões fundamentais: a primeira é uma questão de falta de liderança que existe hoje nesta Empresa; efetivamente você não leva adiante esses projetos sem uma liderança efetiva. E a Empresa enfrenta uma crise de liderança muito grande. Não existe clareza neste aspecto. Por conta desta minha atividade aqui, eu tenho muito contato com Superintendentes-Gerais e com Diretores, e eles ficam falando: "porque a Petrobrás precisa fazer isso ..., a Petrobrás tem que ter uma política mais agressiva junto aos seus clientes...". Da mesma forma gerentes, supervisores: "a Petrobrás..." Mas, quem é a Petrobrás? Eles não se sentem donos da Petrobrás. Então, há uma crise de liderança muito grande, que eu diria que foi por conta dessa descontinuidade gerencial, que tem ocorrido violentamente na Empresa nesses últimos 5 ou 6 anos. Se formos analisar, hoje, quem é a Alta Administração da Empresa, entre Superintendentes e Diretores, ela é

completamente diferente de há 3 ou 4 anos atrás. Está havendo uma descontinuidade muito grande: Hoje está Diretor, amanhã não está. Então, em função disso, fica-se com medo, porque não existe processo de mudança sem dor. Quer dizer, para se fazer as mudanças que a gente está propondo aqui, vai doer para alguém, vai correr sangue em uns. E para isso necessita-se de liderança. Mas, eu hoje estou e amanhã não sei se estou; hoje eu estou diretor, e amanhã eu posso estar peão; esse cara que eu "agredi" hoje, amanhã pode ser meu diretor, pode ser meu superintendente. Todo esse estado de coisas tem levado a uma ação de liderança muito pequena.

E continua:

E uma outra razão é o estado de complicação da Cia, por conta dessa abertura, por conta dessa compressão que nós vivemos ao longo dos anos, sem espaço para participar. Hoje, nós abrimos, mas nós não sabemos direito o que é participação ainda. Hoje, na nossa Empresa, há uma crise de participação, em que a maior parte das pessoas entende que participar significa que todo mundo tem que participar de tudo, sempre, e se a decisão não saiu exatamente como eu espero, eu não aceito. Então, esses projetos, por exemplo, nós levamos uma infinidade para desenvolver um GDP, porque ele está sendo negociado a cada momento com uma infinidade de pessoas. Quando a gente pensa que o projeto está indo, ele volta. É muito complicado isso. O mundo não permite mais que se promova mudanças de gestão com velocidades tão baixas. E a verdade é que hoje, o estado de complicação, a insatisfação das pessoas, nós estamos muito amargos, muito insatisfeitos, nós estamos numa crise de participação que está nos levando a processos muito demorados de ação, de decisão. Então, eu diria que apesar de essas mudanças estarem idealizadas há 3 anos, o que nós avançamos efetivamente foi muito pouco. Eu, por exemplo, às vezes tenho umas crises de existência, saio com um baixo astral danado, porque quando eu cheguei aqui há 3 anos atrás, a expectativa era a de que pudéssemos avançar muito mais do que efetivamente avançamos. Mas, às vezes, dependendo da maneira como olho, considerando o quadro de complicação que se encontra essa Empresa ... Por exemplo, nossos projetos de recursos humanos, desde dezembro eles estão parados, em função dessa expectativa de que a Administração vai mudar, que não é hora de fazer marola, é hora de todo mundo ficar quieto. Tudo isso é o estado de complicação da Cia hoje.

E aí aquela questão, na implantação de projetos, por que uns órgãos andam mais do que outros, eu diria o seguinte: projetos que dependem de liderança forte, em geral eles não avançam. Agora, projetos que não dependem tanto de liderança, eles avançam mais, na medida em que eles não afetam a estrutura de poder da Cia. Por exemplo, GQT é típico; GQT, nas áreas operacionais funciona bem, primeiro porque a abordagem dada na primeira fase do GQT na Empresa era muito em cima da gestão das operações, e não da gestão empresarial. Como ele foi aplicado na gestão das operações, ou seja, do dia-a-dia, ele avançou nas áreas operacionais. Agora, aqui na sede, não tem um órgão em que tenha implantado o GQT.

Por que? Porque aqui teria de se mexer na gestão empresarial, teria de mexer na estrutura de poder da Cia. Aí ele para. Eu tenho uma visão clara disso aí. Os projetos avançam mais nos órgãos, na medida que eles mexem ou não mexem na estrutura de poder, na medida em que depende ou não depende de liderança. Onde depende de liderança forte, onde mexe com a estrutura de poder, em geral eles não avançam. A área operacional tem liderança forte e o GQT não mexe com a estrutura de poder, então ele avançou. Aqui, na Sede, não tem liderança forte, e a implantação dele implica em mexer na gestão empresarial, implica em mexer no poder da Empresa. Aí ele não avança.

Schmidt ²⁶⁴:

Eu acho que o SEREC precisa realmente investir mais nessa área, onde nós deveremos ser os líderes para que a coisa aconteça. Não adianta só uma divisão, ou um técnico, ou um assistente querer que isto aconteça. Precisamos trabalhar juntos, no sentido de aceitar, adotar, comprar a idéia e fazer a coisa acontecer.

Walter ²⁶⁵:

A GQT não existe sem a liderança. Agora, eu gostaria de acrescentar que uma coisa é não se ter a autonomia necessária para o exercício da função, e a outra é o cidadão não ter o perfil, ou a vontade, ou a força necessária para o exercício da liderança. Se estas coisas coexistirem, o espaço deixado pela liderança é enorme, e formalmente ninguém pode ocupá-lo. Daí aquela confusão, dos que acham que o coordenador da qualidade é responsável pela implantação da GQT. Coordenador nenhum pode entrar na área de um gerente e implantar a qualidade lá. A responsabilidade gerencial é pessoal e intransferível.

Arlindo ²⁶⁶:

Eu acho, por exemplo, que no SEREC esta questão da liderança foi crítica e, na Empresa, mais crítica ainda. Eu soube, agora, durante o almoço, que praticamente há cinco dias do começo da Mesa Redonda de Qualidade é que ela foi aprovada. Então, dessa forma não tem como divulgar um evento como este. Quer dizer, essas incertezas que a Direção da Empresa está passando, ficando durante muito tempo - quase seis meses - sem saber quem seria da Diretoria, cria uma instabilidade muito grande para as lideranças, sem uma linha política e gerencial clara e definida. Em

²⁶⁴ Id. Ibid., p. 103.

²⁶⁵ Id. Ibid., p. 174.

²⁶⁶ Id. Ibid., p. 157

função da própria conjuntura, a Empresa não sabe para onde ir, ou seja, qual é o caminho que ela vai tomar. Evidentemente, isso daí prejudicou a GQT, porque uma das premissas da GQT é ter uma liderança forte. Isto não quer dizer que seja uma liderança autocrática, mas sim uma liderança forte, representativa, que possa efetivamente simbolizar. Isto é o que acontece, por exemplo, na Xerox, na Rodhia, onde você tem presidência que são a marca registrada quase que da empresa, que movimentam e lideram esses processos, que vão adiante; e a presença dessas figuras de destaque na empresa é fundamental. Nós percebemos que, na Petrobrás, não houve um acompanhamento, nem manifestações de um grande líder na qualidade total, puxando este processo, se manifestando publicamente, politicamente.

Sílvio ²⁶⁷:

Qual foi a formação que os nossos gerentes tiveram ? Uma formação somente científica, a ênfase era na tecnologia mesmo. Ora, a área de recursos humanos que era mais sensível a isso, não que ela ficasse ausente, mas era muito tímida, tanto é que ela procurava desenvolver os seus instrumentos de recursos humanos de tal forma que desse sempre uma uma visão cartesiana para a gerência superior da Empresa, como se fosse possível botar no papel todo aspecto pragmático de gestão de RH em números. O fato é que ficava difícil nós pontuarmos, para a Direção da Empresa, qualquer outro mecanismo que não deslumbrasse um aspecto numérico ou dentro de um eixo x/y de gestão.

Sílvio foi questionado se a resistência encontrada na implantação de programas tipo GQT poderia ser reflexo dessa dificuldade de relacionamento que foi imposta ao empregado, desde o seu ingresso na Petrobrás. Ele respondeu que “um dos reflexos é devido a isso”. Em seguida foi indagado se o empregado da Petrobrás está acostumado a ter um trabalho participativo. Não está, na opinião do entrevistado. Foi-lhe, então, perguntado se nem o gerente estaria preparado. Sílvio respondeu:

E nem foi estimulado. Vou dar um exemplo de um instrumento que talvez necessitasse de maior participação, que seria o chamado Avaliação de Desempenho que existia na Petrobrás que era o S/M/I - Superior/Médio/Inferior. Esta Avaliação de Desempenho tinha uma curva forçada, da seguinte forma: cada órgão só poderia ter, no máximo, 25% de pessoas com avaliação Superior; no máximo 50 % com avaliação Médio; e, no mínimo 25 % de pessoas com avaliação Inferior. Este instrumento, feito

²⁶⁷ Id. Ibid., p. 30.

com papel “marchê”, caríssimo, pontuava o desempenho da pessoa, até sua forma de se vestir, seus aspectos higiênicos e se cumpria bem as ordens. Como o chefe era obrigado a avaliar com Inferior no mínimo 25 % de seus subordinados, ele começava até a ter interesse pelos empregados ruins, para facilitar a ação dele. Quem recebia a avaliação Inferior, tinha promoção a cada 24 meses, o Médio a cada 18 meses e o Superior a cada 12 meses. Um detalhe: o empregado que recebia avaliação Inferior, depois de 24 meses, recebia um papelzinho escrito “Aumento por Mérito”; e depois de 10 anos de casa, ele recebia um “Diploma de 10 anos de Bons Serviços Prestados”. Era um paternalismo do tipo: “olha, meu filho, você vai ficar de castigo neste final-de-semana, mas eu continuo a ser seu pai”.

E continua:

As principais empresas brasileiras, especialmente as estatais, elas cumprem alguns ciclos de modismos. Nós tivemos uma moda de DO-Desenvolvimento Organizacional, a moda de APO-Administração por Objetivos, a moda da GQT, e tudo como onda. Isso levou a uma série de descrédito na implantação de alguns modelos, até porque alguns modelos são um processo de mudança cultural. E existe a resistência natural, que todos nós temos, como seres humanos. A gente desconfia da mudança. A GQT chegou como uma proposta de gestão, e quem não quer qualidade? Qualidade é uma palavra até sedutora; é um negócio implícito e todo ser humano quer qualidade. O problema é que alguns órgãos obrigavam o cara a fazer aquilo, como se fosse assim uma onda avassaladora de salvação.

Então, primeiro, os gerentes não estavam preparados para o processo de mudança, que envolvesse participação; segundo, os empregados estavam acostumados a não-participar; e terceiro, a Empresa, involuntariamente, está apertando o empregado, por conta da legislação. O fato é que se juntaram estas três acomodações, formando nitroglicerina pura para qualquer tipo de gestão.

No caso específico da qualidade, o processo de implantação ficou essencialmente nos aspectos de treinamento e nos pontos que temos que cumprir no Prêmio Nacional da Qualidade-PNQ. Eu tenho certeza de que nenhum empregado da Petrobrás seria contra um programa de gestão, qualquer que fosse o nome, que tivesse, junto com a qualidade da organização, a qualidade de vida. E isso não está claro nesses projetos. Então, passa a ser um grande fator de inibição, de resistência. Somando-se a isto, existe a falta de patrocínio, pois eu não vejo disposição da Petrobrás para alguns projetos; a qualidade é um deles.

Foi pedido a Sílvio que comentasse sobre o que aconteceu com a liderança na Petrobrás, e que fizesse uma associação com a GQT, que pressupõe essa liderança. Ele fez as ponderações abaixo:

Olha, os exemplos de liderança que a Empresa sempre passou para os empregados foi os de pioneirismo. Os pioneiros foram aquelas pessoas em que “corria petróleo na veia”, foram os primeiros líderes na Petrobrás. Naturalmente, foram os primeiros empregados que desenvolveram a sua habilidade técnica, que foram os empreendedores. Então, o primeiro grande conceito de liderança formado na Empresa foi o de liderança empreendedora. O empreendedor é o líder que se formou no espaço operacional, no espaço muito pontual, de tarefa. Quem for a uma sonda de perfuração, pode ver claramente os postos de trabalho: têm os três plataformistas em baixo, tem o torrasta lá em cima, tem o sondador do lado. Portanto, tudo é muito claro e eles sabem claramente ali quais são os papéis.

Eu senti muito isso quando eu vim para a Petrobrás. Primeiro, eu usava barba e eu fui chamado a atenção: “olha, você não deve usar barba, porque barba é coisa para revolucionário, etc. Eu questionei isso e eu não tirei minha barba, até porque eu não uso barba por fins estéticos, a questão é que eu tenho problema de cabelo encravado no rosto, e se eu fizer a barba todo dia, sangra e é um problema muito sério. O segundo questionamento que eu tive foi porque eu almoçava muito com o pessoal do Setor, e o pessoal do Setor era chamado de nível médio: “não pega bem para você, um profissional, almoçando com empregado de nível médio”. Então, os nossos líderes vêm dessa jornada, e não são estimulados a participar em grupo. E nós ficamos, durante muito anos, aceitando esse tipo de liderança, em que o chefe tinha que ser aquele cara que respondesse todas as questões técnicas; se não respondesse uma questão técnica, ele não podia ser chefe. Ele não podia ter um subordinado que soubesse mais do que ele; não existia isso, ele tinha que saber tudo. Assim eram formados os nosso líderes.

E continua:

Por uma série de fatores, não temos tradição de custo, e não temos tradição de meio ambiente. A ordem era a seguinte: “eu quero a broca no chão, petróleo jorrando, e a refinaria operando”. A ênfase na tecnologia impôs este modelo de liderança, que não poderia ser de outra forma, não se esquecendo, também, do nosso regime militar, que favoreceu bastante a esta postura.

A lacuna que a Petrobrás deixou, de 78 até 84, por não oferecer cursos na área gerencial, está se refletindo hoje, porque uma ação em recursos humanos, de um modo geral, é uma ação social e os reflexos sociais não são imediatos. A Petrobrás atua em todos os estados brasileiros, como empresa holding. Quando ela fazia processo seletivo, era de âmbito nacional. Nós íamos em universidades de diversos Estados, entre os quais:

Mato Grosso, Goiás, Paraíba, e fazíamos palestras. Essa massa crítica de pessoas, com bastante formação acadêmica, de diversas origens, essa mistura de culturas e de raças - empregava o gaúcho e o amazonense - é altamente positiva, pois forma massa crítica. Só que esse potencial não é bem utilizado, e eles não são preparados para a liderança.

Diante dos comentários dos entrevistados e do resultado do questionário, e baseado em toda a trajetória histórica da Petrobrás, este autor entende que, enquanto a Companhia não equacionar a questão da liderança, torna-se muito difícil implantar a Gestão pela Qualidade Total no SEREC.

b) Valorização do empregado

Ao leitor procurou-se transmitir o sentimento dos empregados lotados no SEREC - nível médio e nível superior, sem função de chefia - com relação à sua valorização por conta da GQT. Agora seguem trechos de depoimentos de alguns gerentes - Gílberson, Ana, Pesa, Reginaldo, Arlindo e Walter - abordando se a GQT tem proporcionado a valorização dos empregados - com e sem função de chefia - lotados no SEREC.

Gilberson ²⁶⁸:

Eu percebo que o programa da qualidade, embora pregue justamente esta valorização do empregado em todos os seus níveis, a empresa Petrobrás não está em condições muito grandes hoje de oferecer ou praticar essa valorização. Como eu estava dizendo, ela está, inclusive, ameaçando outras conquistas que o empregado tinha. Mas, independentemente do programa de qualidade, houve um processo natural de crescimento de vida das pessoas, porque outras cabeças foram surgindo:

²⁶⁸ Id. Ibid., p. 207.

por exemplo, compare a forma como se conversa com o gerente hoje, em relação ao passado. O gerente era uma figura muito distante. Inclusive, havia uma diferenciação muito forte entre nível médio e nível superior dentro da Empresa, que hoje tende inclusive a acabar, embora ainda exista essa divisão, mas a integração é bem maior, não há essa diferenciação tão forte assim de haver uma arrogância com um empregado de nível médio, por conseguinte de um chefe com seu subordinado; o chefe hoje ele está - estou falando de uma forma genérica - na maior parte das vezes com a sua porta aberta para atender à reclamação de um empregado, o empregado se sente mais à vontade para dizer o que pensa, de criticar o seu chefe, muito deles aceitam isto com uma naturalidade que no passado talvez não aceitasse. Quer dizer, há vários processos, há várias metodologias que a gente percebe dentro de valorização da Petrobrás, no seu dia-a-dia, mas eu não vejo relação ou que seja por conta do programa de qualidade. Eu acho que são coisas distintas.

Ana²⁶⁹:

Eu acho que ainda não está. Eu acho que a gente comete um erro, de colocar muito essa coisa do método, de ter que atender ao método. Vou te dar um exemplo, que é o PNQ, que a Petrobrás está inserida. Quando chegar a ocasião de fazer o relatório do PNQ, que nada mais é do que um relatório que se compõe, um relatório para dizer como é que está a Companhia, e depois, alguém de fora avalia isso. Para mim, o PNQ nada mais é do que um relatório de como estão as nossas ações, para que alguém julgue em termos da pontuação. Então, faz-se o relatório de uma série de processos, que não são estanques, na área de recursos humanos especificamente, então percebe-se, por exemplo - eu percebi isso no outro Órgão que eu estava - num levantamento do número de homens-hora treinados no ano, pega-se simplesmente este número e coloca dentro do relatório, mas na realidade não é dito para entregar qual é a importância do treinamento, porque que aquele numerozinho entra num relatório. É isso que para mim não está claro para o empregado, que simplesmente vai te dar um levantamento das horas de treinamento, mas ele não sabe aonde ele tem que se referir sobre a importância da capacitação no grande contexto. Eu diria hoje que graças a Deus não é a maioria dos empregados, eu acho até que é a minoria, mas que ainda existe e precisa ser colocada, porque senão essas pessoas não vão se inserir no processo. E tirando a própria resistência de alguns, eu acho que precisava ser mais colocado, não no aspecto conceitual, não no aspecto da metodologia em si, mas esse aspecto de mostrar ao empregado quais são os benefícios decorrentes da adoção do processo de qualidade total.

²⁶⁹ Id. Ibid., p. 232.

Pesa²⁷⁰:

Não, no momento não existe esta percepção ainda muito clara. Eu acho que a GQT trouxe uma série de vantagens para a nossa área, mas em termos de valorização pessoal, eu tenho dúvidas.

Reginaldo²⁷¹:

Honestamente, não dá para perceber ainda, e eu vou te dizer o porquê. É a visão que eu tenho. A Petrobrás sempre foi uma empresa muito preocupada com os seus empregados, razão pela qual o cara descasa três vezes durante 30 anos, e não sai da Petrobrás. Quer dizer, é pelo salário, é pelos benefícios, é por uma série de coisas. A Empresa sempre teve uma preocupação em preservar os empregados, oferecer as melhores condições possíveis - nem sempre são possíveis, têm alguns trabalhos que não dá pra ser - mas ela sempre se preocupou bastante com isso. Então, eu acho que a valorização do empregado não vem através da GQT, não é por aí; é um princípio da Empresa que trata, que paga, etc.

O que pode está acontecendo com relação à GQT, é que nós tínhamos uma linha muito direcionada, por conta das origens da Companhia, influências do Governo, etc, uma linha muito autoritária, uma linha muito hierárquica. E eu acho que, de repente, esses programas têm favorecido um diálogo maior entre os empregados. Agora, a questão da valorização, para nós ela está muito limitada às normas que a Companhia já dispõe hoje. Então, se você dá um aumento por mérito, favorecendo o empregado, ele não percebe isto como valorização, porque todo mundo tem. A cada doze ou dezoito meses o empregado ganha um aumento por mérito. Mas o aumento por mérito é um instrumento de valorização fantástico, e já existia antes do programa de qualidade. A promoção é um programa de valorização, o desenvolvimento, o treinamento é um programa de valorização. Se a Empresa pede que a gente produza, ela também está investindo na pessoa, no ambiente de trabalho. Ela não é a empresa mais luxuosa do mundo, mas tem ambientes de trabalho adequados, em certos lugares você tem restaurante, você tem transporte, você tem uma série de benefícios, que são voltados para a valorização do empregado.

Só que essas coisas não são usadas nessa proporção. O empregado acha que tem isso como um direito adquirido, e aí ele fica procurando um espaço de valorização, que está pequeno. O que mais eu posso fazer agora para valorizar o empregado? Tapinha nas costas, elogios. Eu não posso chegar agora e dar cinco mínimos como valorização, a gente tem todo um ritual para fazer isto. Mas o caminho, às vezes, da participação está levando as pessoas a se sentirem um pouco mais integradas. No passado, o chefe mandava fazer um negócio, todo mundo abaixava a cabeça e fazia. Hoje, a

²⁷⁰ Id. Ibid., p. 255.

²⁷¹ Id. Ibid., p. 129.

gente já senta com as pessoas e discute: escuta, eu tenho uma diretriz, nós precisamos fazer isso assim, como é que nós vamos fazer ?” Algumas coisas têm sido iniciadas nesse caminho.

E continua:

Existe também a questão cultural. Por exemplo, eu estava lendo uma pesquisa de gerentes, e a sexta coisa que um gerente, um executivo aí fora mais valoriza é o check-up anual, a sétima e a oitava é o ensino de idioma. Nós estamos falando de gerentes, de executivos de quinze mil dólares, vinte mil dólares por mês. Veja bem, um curso de idiomas patrocinado pela empresa é a sétima e oitava coisa que eles mais valorizam. Ora, isso aqui não é dado só para os gerentes, mas para todos os empregados que de uma certa maneira precisarem se comunicar em outra língua. Então, nós não usamos isso como valorização do empregado, nem ele percebe assim, mas é valorização. Às vezes, eu acho que nós estamos fazendo um resgate de alguma coisa, e nisso a qualidade não tem ajudado muito. Por exemplo, na época de inflação, conceder um aumento por mérito para o empregado, de 4%, não representava nada; quatro por cento hoje é dinheiro, concorda ? Só que isso não é percebido pelo empregado como valorização, porque o processo se degenerou, as pessoas foram ganhando isso, tendo mérito ou não tendo mérito, esse negócio entrou no sangue e o cara não está muito ligado nisso. Então, hoje, a gente tem tentado resgatar algumas dessas questões que a empresa já faz, para usá-las como reconhecimento, valorização de empregado, mais do que até criar coisas novas, porque muitas das coisas que nós já participamos na Companhia, as demais empresas agora que estão começando a ter. Outro dia apareceu um cara que fez a maior propaganda em uma revista, que dieta no restaurante era uma coisa que estava valorizando o empregado da empresa dele. Em qualquer restaurante da Petrobrás que você for, já tem isso, só que nunca foi vendido da seguinte maneira: “olha, eu estou favorecendo esta dieta para você, como valorização, eu estou reconhecendo que você é um cara importante dentro da organização, e é por isso que eu estou te dando esta distinção”.

Então, eu acho que está faltando a gente começar a trabalhar, fazer o máximo daquilo que nós já fazemos como valorização de empregado, e que às vezes o próprio gerente não percebe, ele não usa isso, mas aí o empregado fala: “ah! isso daí é direito, não vem dizer que você está me valorizando com esse negócio”. Outro dia, eu estava vendo uma reportagem, em que eu vi uma empresa que assinou um convênio com assistência médica e que a esposa tinha direito de fazer uma consulta da cada três meses, e o cara estava se manifestando que aquilo para ele era muito importante, que realmente é uma segurança para ele. Aqui na Petrobrás tem o avô, tem o pai, tem a mãe, tem o tio, tem o sobrinho, tem uma lista de beneficiários da AMS, mas o empregado não percebe isto.

Quando este autor trabalhava em órgão operacional da Petrobrás, foi contratada uma psicóloga organizacional para atuar junto às gerências daquele órgão. Numa das reuniões, foi-lhe perguntada por que razão os empregados daquela região ouviam tanto o sindicato, e tão pouco a Empresa, que fazia muito por eles. Ela respondeu que provavelmente aquelas gerências não estavam ocupando seus espaços devidamente, valorizando menos os aspectos de liderança, e mais os relacionados à organização formal.

Arlindo ²⁷²:

Dá sim, mas eu acho que vai depender muito da postura do gerente, o grau de envolvimento dele, e até mesmo o nível de conhecimento da metodologia. A partir do momento que se conhece melhor a metodologia, pode-se aplicá-la melhor.

Walter ²⁷³:

Olha, para se ter essa resposta com alto grau de certeza, só fazendo um levantamento junto a eles. De um modo geral, a gente percebe que eles não se sentem mais valorizados.

Com relação à valorização do empregado, a opinião dos gerentes entrevistados ratificou o resultado revelado no questionário, qual seja, a implantação da GQT, por enquanto, não está contribuindo para a valorização do empregado lotado no SEREC.

²⁷² Id. Ibid., p. 157.

²⁷³ Id. Ibid., p. 174.

c) A Opinião de Órgãos-clientes com relação à implantação da GQT no SEREC.

No que tange à implantação da GQT no SEREC, sob a ótica de alguns gerentes - Duque, Pedro Guilherme, Avinal e Ricardo - de RH de alguns órgãos-clientes, pode-se ter indícios de como anda o processo.

Duque ²⁷⁴:

Eu tenho muito pouco conhecimento do SEREC, antes da minha vinda aqui para a Gerência de Recursos Humanos. Eu sinto uma preocupação muito grande do SEREC para com as demais áreas de recursos humanos, ou seja, nós somos clientes, de alguma maneira, do SEREC e eu vejo esta preocupação. O que eu não vejo é uma preocupação estruturada, como preconiza a GQT. Eu sinto que o SEREC acha que o cliente é importante, quer prestigiá-lo, quer fazer aquilo que o cliente deseja, mas não tem uma metodologia interna esquematizada, que fizesse parte de uma rotina. Isto é um sentimento, pois eu não tenho como emitir opinião. Agora, naquilo que a gente recorre ao SEREC, prontamente é atendido.

Pedro Guilherme ²⁷⁵:

Olha, dá para perceber, vamos dizer, a tentativa do SEREC em atuar melhor com o cliente; a tentativa de olhar, de procurar métodos diferentes. Agora, da mesma forma, eu não vejo uma estrutura voltada aos princípios básicos da GQT, pelo menos no dia-a-dia. Nós sentimos que existe uma preocupação do SEREC de melhorar a qualidade, de melhorar seus índices, mas ainda está longe do ideal.

Avinal ²⁷⁶:

Eu diria que ainda não. A gente tem que separar muito bem as coisas: primeiro é o nível de relacionamento, que no caso em questão é muito bom. As nossas interfaces, entretanto, ainda carecem de alguns ajustes. O SEREC vem passando por um longo processo de mudanças, e a maturação

²⁷⁴ Id. Ibid., p. 338.

²⁷⁵ Id. Ibid., p. 343.

²⁷⁶ Id. Ibid., p. 356.

dessas mudanças não ocorrem de forma rápida. Um processo de mudança como esse, dado a sua dimensão, só começa a colher os frutos após três anos de implantação. Acho que o SEREC ainda está na fase de reestruturação interna, para depois dar o grande salto.

Ricardo ²⁷⁷:

Bem, eu sou um pouco suspeito para dar este tipo de resposta, dada minha ligação bastante forte com o SEREC, devido ao período em que lá permaneci, das relações que estabeleci com as pessoas, muitas delas estão lá até hoje. Isto tem facilitado, vamos dizer assim, a nossa vida aqui no DEPIN. Eu sempre ouço, com muita reserva, as críticas mais contundentes que são feitas ao SEREC - que entendo serem importantes essas críticas, que a gente dê atenção a elas, reflita sobre elas - pois, na maioria das vezes, eu as considero improcedentes, fruto de preconceitos ou do desconhecimento que as pessoas têm em relação ao SEREC, qual é o papel do SEREC e das dificuldades que o SEREC enfrenta dentro de um quadro de gestão de pessoal muito adverso, como é o da Petrobrás.

A empresa é muito grande e, por questão do modelo de gestão ou do controle do próprio acionista que é a União, ela acaba recaindo, inevitavelmente, em alguma centralização de decisões. A própria ação do sindicato hoje tem um peso muito forte na gestão de recursos humanos e uma consciência muito crítica em relação a tudo que a Empresa faz. Então, a Empresa tem que ter diretrizes muito firmes, às vezes rígidas, que não raro são entendidas como engessamento da gestão de recursos humanos. Hoje, os órgãos operacionais, até por força dessa ação sindical, constituem um conjunto de vasos comunicantes: qualquer coisa que se faça num lugar, no dia seguinte tem repercussão no outro, e a gente tem que ter um certo cuidado naquilo que se faz, porque, às vezes, a melhor solução a nível de um órgão operacional não é a melhor solução no conjunto Petrobrás, que envolve recursos, aspectos políticos, envolve, enfim, análises de situações que são diferenciadas de órgão para órgão. Isto, às vezes, não é bem entendido, porque as pessoas que avaliam a tomada decisões, nem sempre tem esse quadro de informações mais completo, e isso leva a situações em que o SEREC acaba sendo um órgão muito criticado.

Eu acho o SEREC um órgão extremamente atuante dentro desse conjunto de situações que mencionei, está em processo de crescimento bastante perceptível. O SEREC é, sem dúvida, um reservatório de conhecimentos na área de RH. Eu sinto o SEREC demandando sempre a participação do Departamento, sempre requerendo que o Departamento esteja presente na formulação de seus projetos, seja na fase de concepção, seja na fase de implantação, seja na fase de avaliação e correção de rumos. Isto tem sido muito efetivo, isto demonstra uma atitude de humildade em relação ao sistema, onde a melhor contribuição é dada por todos os envolvidos. Acho

²⁷⁷ Id. Ibid., p. 364.

que o SEREC é aberto até não só a segmentos de RH, em termos de participação, mas também aos segmentos gerenciais, em que a gente vê alguns projetos tendo a contribuição de pessoas que são das próprias atividades chamadas técnicas da Empresa, como operação, manutenção, etc. Tudo isto sinaliza positivamente que efetivamente a proposta de mudança e a questão da qualidade são para valer.

Foi perguntado ao Ricardo se o que ele disse dá para associar à GQT. Ponderou:

É difícil associar as coisas que ocorrem em RH, da mesma maneira que existe dificuldade em associar a melhoria da qualidade do valor profissional, da atuação das pessoas, a um projeto de treinamento ou a uma política mais adequada de gestão de pessoal, ou a fatores motivacionais. Em recursos humanos, nada do que se faz tem um resultado preciso, exato. A gente sempre trabalha com comportamento, trabalha com o nível de motivação das pessoas, trabalha com a questão de processo integrado de muitos agentes, que são as pessoas, e que são muito difíceis de associar.

Hoje, eu sinto o SEREC sempre aberto a qualquer crítica, a qualquer tipo de sugestão. A facilidade de comunicação com o SEREC é bastante grande, as respostas tem ganhado velocidade, na medida que o problema realmente é crítico, e eu percebo, por parte da gerência, um sentido de integração muito forte, naquilo que eles fazem dentro do SEREC, coisa que eu não percebia no passado. Isto é um sinal de melhoria de qualidade, do seu papel, das suas funções, da sua maneira de atuar, e eu atribuo à GQT, eu não diria única e exclusivamente, porque isso dependeu muito das pessoas que estão envolvidas, da própria vontade política dessas pessoas em querer mudar, mas certamente a gente não pode dizer que a gestão de qualidade total não tenha nada a ver com isso também. Acho que seria imprudente fazer este tipo de afirmação. Eu sinto os sinais de melhoria. E eu também me considero uma pessoa muito crítica em relação às principais áreas de recursos humanos, não só em relação aos outros, mas em relação ao meu papel, à minha atuação, à atuação do meu próprio grupo. E sinto mesmo que eu tenho que fazer parte desse processo de melhoria da qualidade do trabalho, que o SEREC vem implementando.

No que diz respeito à satisfação dos órgãos-clientes, pela opinião de seus respectivos representantes, este autor percebe que o SEREC busca atender às necessidades dos clientes, mas ainda não consegue satisfazê-lo de forma sistematizada.

Segundo Falconi ²⁷⁸, a qualidade de um produto ou serviço está diretamente relacionada à satisfação total do cliente, considerada a base para a sobrevivência da empresa. Esta satisfação total do cliente pode ser alcançada eliminando os fatores que o desagradam, como também buscando antecipar as suas necessidades.

8.3 - Considerações

Um agravante à implantação de um processo de Gestão pela Qualidade Total é a dispersão geográfica dentro do próprio SEREC. Enquanto o SEREC está localizado no Edifício-Sede, Av. Chile, Centro do Rio de Janeiro, seus dois Centros de desenvolvimento - CEN-NOR e CEN-SUD - situam-se, respectivamente, em Salvador-BA e Rio de Janeiro, precisamente no Bairro Maracanã.

Uma das curiosidades que surgiram durante as entrevistas foi saber dos entrevistados sobre o futuro da GQT no SEREC. Será que ela continuará sendo implantada no ritmo atual ? A sua metodologia será a mesma ? Os comentários a seguir podem dar uma idéia do que alguns gerentes - Walter, Nereu, Pesa, Adalberto, Meirelles e Reginaldo - pensam com relação ao futuro da implantação da GQT no Serviço de Recursos Humanos da Petrobrás.

²⁷⁸ FALCONI CAMPOS, op. cit., p. 30.

Walter ²⁷⁹:

A quebra do monopólio por certo trará profundas mudanças na Companhia. Uma coisa é ser monopolista e a outra é ser uma estatal que vai competir no mercado. Fica difícil fazer um exercício de futurologia neste momento, porém uma coisa é certa: qualquer que seja o modelo de gestão a ser empregado, este não deverá desprezar certos princípios da GQT, hoje necessariamente empregados em todo o mundo. Mas qualquer que seja o modelo, a condição fundamental para o sucesso da sua implantação, bem como para a obtenção dos resultados almejados, é o patrocínio e a vontade gerencial, ou seja, a liderança do processo - categoria 1 do PNQ. O gerente tem que estar alinhado com a Companhia. Eu vi, notadamente em algumas áreas operacionais, gerentes que não estavam alinhados com o que a Companhia queria e que nem por isso tiveram a iniciativa de entregar a função.

Nereu ²⁸⁰:

Eu acho que o trabalho é contínuo e a GQT representa uma etapa que a gente tinha que passar. Quanto ao nome, penso não ser muito importante. Tem gente que faz as coisas com qualidade, sem toda a parafernália da denominação. O importante é o que fica na cabeça das pessoas. A sobrevivência do CEN-NOR depende do trabalho feito, da postura competitiva das pessoas, da qualidade e do envolvimento das pessoas. Se continuará se chamando GQT, não sei, mas indispensável é continuar o processo de melhoria e otimização.

(...)Com essa quebra do monopólio, se não entrarmos de cabeça e aperfeiçoarmos o processo, nós dançamos e saímos do mercado. Talvez isso nos impulse. A ameaça externa é importante.

Pesa ²⁸¹:

Em termos de futuro, nós temos que continuar o trabalho de implantação da GQT, porque ela ainda não está implantada. Eu acho que cabe, nesse processo, uma avaliação dos resultados dessa implementação e a correção de alguns rumos. Mas é um caminho irreversível, é um programa que só tem que andar para frente. Nós temos que aprimorar tanto a nossa visão desse sistema, quanto trabalharmos mais para melhorar a sua implantação.

²⁷⁹ ANEXO II, op. cit., p. 174.

²⁸⁰ Id. Ibid., p. 187.

²⁸¹ Id. Ibid., p. 255.

Adalberto ²⁸²:

Nós temos, nos últimos anos, montado planos de trabalho, negociados com a Superintendência, que enfocam alguns tópicos da GQT e, decorrente disso, espera-se que o programa vá se consolidar.(...)

Meirelles ²⁸³:

A tendência deverá ser a seguinte: a gente não vai usar o rigor metodológico da qualidade, mas alguns instrumentos importantes que a qualidade oferece.(...)

Reginaldo ²⁸⁴:

Eu acho que a GQT é um instrumento valioso, mesmo que você não a aplique na íntegra, em todos os princípios, mas é importante que se consiga passar para as pessoas o que é que seria trabalhar com qualidade. Quer dizer, são coisas simples: atenção ao cliente, cuidado com as respostas, evitar o retrabalho, e uma série de coisinhas miúdas, que você poderia trabalhar internamente. Aqui já está se criando uma consciência com relação a isso. E eu não vou desistir desse negócio.

Pelos depoimentos pode-se perceber que uma parcela significativa dos gerentes acredita que a GQT contribui para a melhoria do Órgão. Mesmo com todas as dificuldades enfrentadas, o SEREC precisa continuar descobrindo que a Gestão pela Qualidade Total representa um contrato social interno, onde todos se põem de acordo em lutar por um objetivo comum. Quando todos trabalham para um fim comum e todos se sentem responsáveis pelos resultados finais, a Companhia anda melhor e todos ganham.

²⁸² Id. Ibid., p. 263.

²⁸³ Id. Ibid., p. 276.

²⁸⁴ Id. Ibid., p. 129.

Uma outra curiosidade que surgiu ao entrevistar alguns gerentes - Duque, Pedro Guilherme, Avinal e Ricardo - de RH dos órgãos-clientes foi saber sobre o futuro da função Recursos Humanos. É sabido que todas essas transformações que o ambiente organizacional vem passando tem causado forte impacto nesta área, e para o futuro vale o clichê: “poderá ficar melhor, poderá ficar pior, mas certamente não será a mesma”.

Duque ²⁸⁵:

Acho que a função RH já está passando por uma evolução, isto é, quando estou dizendo que o gerente é um gestor de RH, ele vai ser exatamente isto mesmo. A função RH vai ser um função de assessoria, nós vamos prestar consultorias internas, assessorar o gerente e acho que a gente vai perder muito desse papel, hoje, normativo, vai ser mais de assessoramento.

Pedro Guilherme ²⁸⁶:

Olha, a função RH na Empresa, para mim, vai ter que suportar a competitividade lá fora, Em determinados pontos, ela vai ter um papel mais importante do que ela teve até agora. Até há muito pouco tempo, a função RH foi muito paternalista, e agora ela vai ter que se adaptar rapidamente à competitividade, tanto em custo quanto em recursos humanos, e com um agravante: nós temos ainda o nosso acionista majoritário, que legisla sem conhecer as suas empresas. Hoje é difícil a admissão de pessoal, não existe a cultura de redução de pessoal por demissão e mesmo a reciclagem de pessoal por demissão/admissão e ainda não se pode reclassificar as pessoas; e isso é um problema para a função RH. Então, a função RH tem um papel preponderante na busca de mercado, ou na “não-perda” do mercado.(...)

Avinal ²⁸⁷:

Eu acho que a função RH já está num processo de mutação muito grande. O mundo todo está mudando numa velocidade muito grande. Hoje,

²⁸⁵ Id. Ibid., p. 338.

²⁸⁶ Id. Ibid., p. 343.

²⁸⁷ Id. Ibid., p. 356.

na Petrobrás, já se divulga que cada gerente tem que ser um gerente de RH, onde, na relação gerente x colaborador, tem que haver um princípio da confiança entre os dois. Eu percebo, também, que no futuro o emprego estável deve acabar, e que cada vez mais ninguém vai ser dono de um lugar. Terá que conquistá-lo pelo que sabe fazer e não pelo título que possuir. O mercado é quem vai ditar as regras. Acredito que na Petrobrás não vai ser diferente. Certamente, a relação dentro de recursos humanos vai mudar, onde todos vão ter que botar a mão na massa, e todos trabalhando de forma integrada. A figura do especialista está com os dias contados; certamente a polivalência é a próxima meta para qualquer empresa se manter no mercado.

Ricardo ²⁸⁸:

Cultura é um negócio complicado. A gente pode fazer algumas conjecturas de algumas tendências em termos de gestão de recursos humanos. Recentemente, um colega nosso, que é o Superintendente da Refinaria de Manaus-REMAN, andou visitando uma refinaria em El Salvador, uma refinaria particular, que tem um projeto similar ao da REMAN, com capacidade de refino bastante próxima da REMAN, então ele se interessou em conhecer essa refinaria. De tudo o que ele viu, o que mais me chamou a atenção foi o fato de que a área de recursos humanos daquela empresa tinha apenas duas pessoas. E acho que isto finaliza bem, simplifica bem, o que é a tendência no mundo em termos de gestão de recursos humanos.

Eu sempre brinco com o meu pessoal, dizendo que, para mim, a área de recursos humanos, no futuro, não terá setores de seleção nem de treinamento, porque isso será a função de todas as gerências; quem pode escolher bem as pessoas que devem entrar na empresa, são os personagens que atuam nos segmentos onde a necessidade existe, pois eles conhecem o negócio, eles conhecem as atividades, são eles que sabem qual o perfil mais adequado para aquele tipo de atividade e, evidentemente, eles sabem também analisar quais são as deficiências dessas pessoas, quais são as lacunas de conhecimento que elas têm, e que tipo de investimento têm que aplicar nelas, para que elas efetivamente dêem respostas de maior qualidade. Então, eu acho que a tendência da área de recursos humanos vai ser muito nessa linha, dela se tornar dispensável. O papel maior que todo o profissional de recursos humanos pode desempenhar é ensinar a todas as gerências a não precisarem dele. Isto pode parecer um exercício meio suicida. Mas eu acho que, naturalmente, a área de recursos humanos vai descobrir novos papéis, principalmente papéis de vanguarda, e abdicar desses papéis de apoio administrativo, logístico. Eu acho que essa coisa é

²⁸⁸ Id. Ibid., p. 364.

muito pequena, comparada à formação que tem um bom profissional de recursos humanos; ele tem que atuar em vanguarda, ele tem que alavancar, ele tem que ter uma visão de futuro, pensando na frente, caminhando na frente, sinalizando para todas as gerências o caminho a ser percorrido, porque ele tem um preparo para melhor pensamento estratégico, uma percepção mais clara das tendências sociais do mundo, ou seja, porque ele é um conhecedor de áreas como psicologia, sociologia, antropologia, etc. Ele é um técnico mais bem preparado, mais formado para implementação de programas que levem as transformações sociais que são necessários e são a tônica do mundo interno. Eu acho que o profissional de recursos humanos vai, naturalmente, começar a assumir mais esse tipo de papel, ter melhor percepção do seu valor. E, no futuro, a área de recursos humanos vai ser vista, não pela quantidade de pessoas que nela vão atuar, mas porque vai ter propostas de qualidade e desempenho de qualidade, que irão contribuir, de forma decisiva e harmônica, para a melhoria dos resultados da organização, seja em termos de produtos, seja em termos de qualidade de vida das pessoas que atuam nessa organização. Eu acho que este é o verdadeiro papel da área de recursos humanos, essa é a verdadeira vocação do profissional de RH.

De hoje em diante, o SEREC vai ser visto não mais pela quantidade de pessoas que nela vão atuar, mas pela qualidade de seu desempenho e de suas propostas de trabalho. Já existe no SEREC sinais de melhoria da qualidade, que contou mais com a vontade de algumas pessoas, empenhadas em tornar o Órgão cada vez mais proativo em suas ações.

Uma coisa é certa: o SEREC não deve ficar dividido entre os vícios do passado e as surpresas da modernidade. Pela pesquisa percebe-se que o “SEREC do passado” enfatizava a racionalidade instrumental - ou funcional, ou técnica - definida como por Tenório ²⁸⁹ como “o processo organizacional que visa alcançar objetivos prefixados. Ou seja, é uma razão com relação a fins na qual vai predominar a instrumentalização da ação social dentro das organizações, predomínio este centrado na formação mecanicista das relações sociais em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico, através do

²⁸⁹ TENÓRIO; 1990, p. 6.

qual se procura justificar a prática administrativa dentro de sistemas sociais organizados."

A tecnologia e a industrialização, quando entregues a um processo cego, constituem fatores que contribuem para a racionalidade instrumental. Tenório ²⁹⁰ considera que "o que se verifica, desde o taylorismo, é a promoção constante do ajustamento do empregado ao processo de produção, independentemente do potencial racional-substantivo que o homem traz consigo dentro das organizações. E este ajustamento tanto atua junto ao trabalhador intelectual quanto ao trabalhador manual. O primeiro muitas vezes atua até de forma ingênua, não percebendo a reificação a que é submetido; o segundo é vítima do próprio processo discriminador resultante da divisão do trabalho".

No passado, o ensino e formação dos administradores e gestores de negócios na Petrobrás foi geralmente muito especializado, técnico e quantitativo, em detrimento de uma maior preocupação com as dimensões sócio-culturais do indivíduo.

Guerreiro Ramos ²⁹¹ defende que processo capitalista de industrialização, além de restringir a propriedade dos meios de produção, concentra o poder de decidir e organizar, excluindo dele a maioria dos indivíduos, e com isso reforçando, cada vez mais, a racionalidade instrumental.

²⁹⁰ Id. Ibid. p. 7.

²⁹¹ GUERREIRO RAMOS; 1966, p. 52.

No “SEREC do passado”, a variável “tempo” não foi considerada relevante. A pesquisa indica que o Órgão interessava-se mais pela organização metódica do tempo de trabalho nos sistemas de decomposição de tarefas, do que pela maneira pela qual aqueles que as executavam davam sentido ao tempo. Com os novos desafios, isto deve mudar.

Segundo CHANLAT ²⁹², em geral as empresas contribuem para a reificação do tempo, onde ele é tratado como um elemento objetivo, homogêneo e nitidamente delimitado, esquecendo-se que o tempo é vivido como uma abstração subjetiva, heterogênea e de contornos variáveis. As relações complexas que unem os sistemas de produção, a mão-de-obra e o ambiente, originam tipos de temporalidade e ritmos temporais extremamente diversificados.

O “SEREC do futuro” deve enfatizar a racionalidade substantiva, entendida como o processo resultante da reflexão individual e autônoma, estabelecendo ao indivíduo um conjunto de valores que orientam seu modo de pensar e agir.

Guerreiro Ramos²⁹³ considera "substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão, estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade".

²⁹² CHANLAT, op. cit, 1º volume, p. 193.

²⁹³ GUERREIRO RAMOS, op. cit., p. 52.

A racionalidade substantiva enfatiza o homem-indivíduo, autônomo, auto-reflexivo, que interage com o meio externo a si próprio, mas sem perder de vista seus valores individuais, éticos e morais.

O SEREC deve sempre alertar à Petrobrás sobre a importância que se deve dar à gestão de pessoas, no mesmo nível que se tem a gestão de negócios, de tal forma a se obter uma complementaridade entre os dois. O comentário de um dos pesquisados ²⁹⁴ mostra como a relação da função RH com a GQT pode contribuir neste processo:

A GQT é uma opção estratégica da Cia para a melhoria do seu desempenho e a da sua competitividade. Por um lado a implantação no SEREC visa atender tal opção, porém sem a base (pilar) do moral da equipe, a GQT não atingirá seus objetivos de forma duradoura. O SEREC como guardião da função RH é um dos pilares mais importantes da GQT para a Cia.

8.4 - Conclusão e Sugestões

Ao resgatar o problema desta pesquisa - na qual questiona-se sobre as possibilidades e dificuldades da implantação da Gestão pela Qualidade Total no SEREC - dentre vários aspectos abordados, procurou-se privilegiar aqueles relacionados à liderança, valorização do empregado e satisfação dos órgãos-clientes.

²⁹⁴ Refere-se a um comentário colhido da 8ª questão do questionário.

Para tanto, fez-se breve estudo sobre o que é o petróleo, o que é a Petrobrás, lançou-se sobre ela um olhar histórico, levantou-se nela a evolução da função RH, apresentou-se a implantação da GQT no SEREC e mostrou-se o resultado da pesquisa de campo.

Conclui-se que podem ser apontados, basicamente, como possibilidades da implantação da GQT no SEREC:

- competência técnica;
- vontade de atender às necessidades dos clientes;
- momento reflexivo pelo qual passa a Petrobrás.

Podem, porém, ser apontados, predominantemente, como dificuldades:

- processo de liderança na Petrobrás insuficiente para este tipo de abordagem;
- pouca valorização do empregado;
- satisfação do cliente não-sistematizada.

As dificuldades enfrentadas pelo SEREC sobrepujaram as possibilidades de implantação da GQT. Entretanto, esta pesquisa sinaliza para o fato de que o SEREC tem condições de voltar a ser um referencial de excelência no Brasil, e a GQT pode vir a ser um instrumento valioso na implementação de tal mudança.

Este trabalho não pretendeu esgotar o assunto, como não poderia fazê-lo. Mas sugere novas pesquisas de campo, num período diferente do qual esta foi realizada (outubro - dissídio coletivo), pois é possível que os empregados estivessem mais

descontentes com a Empresa, afetando o resultado final da pesquisa. Sugere também analisar a função RH em suas perspectivas e tendências futuras. Além disso, este autor entende como também importante estudar a possibilidade de se lançar um programa na Companhia, do tipo “entenda o negócio da Petrobrás”, extensivo a todos os profissionais de recursos humanos que necessitem de tal capacitação.

Outras possíveis pesquisas certamente serão lembradas pelo leitor sintonizado - como o autor deste trabalho - com a busca do entendimento de nossas organizações.

XIX - BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Fernando A. Galvão de. Os 40 Anos da Petrobrás. **Conjuntura Econômica**, FGV/IBRE, vol. 47, nº 10, outubro/93, p. 33-38.

ASTIZ, Ana. Funcionário "Poderoso" gera mais Qualidade - Reportagem e Entrevista com Diane Tracy (especialista em empowerment). **Folha de São Paulo**, Caderno Empregos, p. 3, 03/07/94.

BARBOSA LIMA SOBRINHO. A A.B.I. tem uma Legenda maior que se chama Brasil. **Jornal da A.B.I.**, ano 43, nº 246, mar/abr/95.

BOFF, Leonardo. **Nova Era: A Civilização Planetária**. São Paulo: Ática, 1994.

CAMPANHOLE, Adriano e Hilton Lobo. **Todas as Constituições do Brasil: 1824, 1891, 1934, 1937, 1946, 1967 e 1969**. 2ª Edição e 2ª Tiragem. São Paulo: Atlas, 1976.

CAMPOS, Roberto. Prefácio. In: PAIM, Gilberto. **Petrobrás: Um Monopólio em Fim de Linha**. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994.

CARVALHO, Getúlio. **Petrobrás: do Monopólio aos Contratos de Risco**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1977.

CHANLAT, Jean François(coord.). O Indivíduo na Organização - Dimensões

Esquecidas. 2 volumes. Volume I - 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1993. Volume II -
São Paulo: Atlas, 1994.

COUTINHO, Luciano e VELLOSO, João Paulo dos Reis (coordenadores) et al. A Nova

Ordem Mundial em Questão. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

DIAS, José Luciano de Mattos e QUAGLINO, Maria Ana. A Questão do Petróleo no

Brasil- Uma História da Petrobrás. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas,
1993.

DUTRA, Pedro Paulo de Almeida. Controle de Empresas Estatais - Uma Proposta

de Mudança. São Paulo: Saraiva, 1991.

EXAME. Página Virada - O que Significa o Fim do Monopólio do Petróleo

(report. capa). Revista Quinzenal, ano XXVII, nº 13, Edição 586, 21/06/95,
p. 20-26.

FALCONI CAMPOS, Vicente. Gestão pela Qualidade Total: Estratégia para

Aumentar a Competitividade da Empresa Brasileira. Belo Horizonte-MG:
Fundação Christiano Ottoni, 1990.

Qualidade Total - Padronização de Empresas. Belo

Horizonte: Fundação Chritiano Ottoni, 1992.

FOLHA DE SÃO PAULO. Qualidade Total. São Paulo, Suplemento Especial, 8
Fascículos aos Domingos, de 13/03 a 01/05/94.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - CPDOC / Petrobrás. Memória da Petrobrás:
Acervo de Depoimentos. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 4ª Edição. São Paulo:
Atlas, 1994.

_____ Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3ª edição, 4ª tiragem. São
Paulo: Atlas, 1995.

GERREIRO RAMOS, Alberto. Administração e Estratégia do Desenvolvimento. Rio
de Janeiro: Editora FGV, 1966.

MOREIRA, José Carlos Rodrigues. Qualidade Total na Petrobrás. Revista Brasileira
de Engenharia Química. Volume XV, nº 1, junho de 1995, pp. 4-8.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser
Dirigente. 4ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1994.

NADLER, David et al. Arquitetura Organizacional - A Chave Para a Mudança
Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEIVA, Jucy. Fontes Alternativas de Energia: Conservação de energia; Gás Natural; Biomassa (carvão vegetal, álcool etílico); e Xisto. 2ª edição atualizada e ampliada. Rio de Janeiro: Maity Ed., 1987.

NOGUEIRA, Oracy. Pesquisa Social: Introdução às suas Técnicas. São Paulo: Editora Nacional, 1969.

OSBORNE, David e GAEBLER, Ted. Reinventando o Governo - Como o Espírito Empreendedor está transformando o Setor Público. 2ª edição. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PAIM, Gilberto. Petrobrás: Um Monopólio em Fim de Linha. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994.

Petrobrás. A Função DRH. Rio de Janeiro: Serviço de Desenvolvimento de Recursos Humanos-SEDES, outubro de 1987.

_____. Conheça a Petrobrás. Rio de Janeiro: Serviço de Relações Institucionais da Petrobrás - SERINST, 1994.

_____. O Mundo do Petróleo: Geologia. Rio de Janeiro: Serviço de Relações Institucionais da Petrobrás - SERINST, 1994.

_____ **O Petróleo e a Petrobrás em Perguntas e Respostas.** Rio de Janeiro:
Serviço de Relações Institucionais da Petrobrás - SERINST, 1994.

_____ **Plano Estratégico do Sistema Petrobrás-1992/2001.** Rio de Janeiro:
Serviço de Relações Institucionais da Petrobrás - SERINST, Novembro de 1992.

_____ **Repensando o CEN-NOR.** Salvador-BA: Centro de Desenvolvimento de
Recursos Humanos do Norte e Nordeste-CEN-NOR, dezembro de 1992.

_____ - SEREC. **Relatório de Auto-Avaliação.** Rio de Janeiro, Outubro de
1994.

_____ - SEDES. **A Função DRH: Uma Abordagem Preliminar com Vistas ao
Palnejamento Estratégico da Petrobrás.** Rio de Janeiro: SEDES, Outubro de
1987.

_____ - SUSEMA. **A Qualidade Total na Petrobrás.** Rio de Janeiro:
SUSEMA, 20/10/93.

RENNÓ, Joel Mendes. Qualidade Total na Petrobrás. **Folha de São Paulo**, Opinião
Econômica, Caderno 2, p. 2, 07/05/95.

TENÓRIO, Fernando G. Tem Razão a Administração ? In: **Revista de Administração
Pública.** Rio de Janeiro: Editora FGV, vol. 24, fev./abr./90, p. 5-9.

TOFFLER, Alvin. **POWERSHIFT - As Mudanças do Poder**. 3a. edição. Rio de Janeiro: Record, 1993.

VARGAS, Getúlio. **A Política Nacionalista do Petróleo no Brasil**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1964.

VERGARA, Sylvia Constant. Sugestão Para Estruturação de um Projeto de Pesquisa. **Caderno de Pesquisa Nº 02**. FGV/RJ, Escola Brasileira de Administração Pública, 1991.

_____. Teoria Prática Educacional: da Técnica à Ética. In: **PUC Ciência**. Rio de Janeiro: Editora PUC, nº 5, nov./1990, p. 12-20.

VICTOR, Mário. **A Batalha do Petróleo Brasileiro**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991

ZAJDSZNAJDER, Luciano. Métodos do Pensamento ou Gerência do Pensamento. **Caderno EBAP Nº 58**. FGV/RJ, Escola Brasileira de Administração Pública, 1992.

WEIL, Pierre. **Organizações e Tecnologias Para o Terceiro Milênio - A Nova Cultura Organizacional Holística**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

ANEXO I

ORGANOGRAMAS



PETROLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRAS

G	11/01/96	C	28/01/94
F	28/09/95	B	03/11/92
E	01/06/95	A	09/06/92
D	08/12/94		ALTERAÇÕES

AUDITORIA
INTERNA

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

PRESIDENTE
DIRETORES
CONSELHEIROS

DIRETORIA EXECUTIVA

PRESIDENTE
DIRETORES

ASSESSORIA
DE
IMPrensa

GRUPO EXECUTIVO
PARA VIABILIZAÇÃO
DO PROJETO DE GÁS
DA BOLÍVIA

CENTRO DE
PESQUISA E DESEN-
VIMENTO LEOPOLDO
A. MIGUEZ DE MELLO

SERVIÇO EXECUTIVO
DA ADMINISTRAÇÃO
CENTRAL

ASSESSORIA
DE
MODERNIZAÇÃO
EMPRESARIAL

SECRETARIA
GERAL
DA
PETROBRAS

SUPERINTENDÊNCIA
DE MEIO AMBIENTE,
QUALIDADE E
SEGURANÇA
INDUSTRIAL

ESCRITÓRIO DE BRASÍLIA
ESCRITÓRIO DE SÃO PAULO

GERÊNCIA DE
ADMINISTRAÇÃO DA
BAHIA

ESCRITÓRIO DE NOVA IORQUE
ESCRITÓRIO DE LONDRES

SERVIÇO
DE RECURSOS
HUMANOS

SERVIÇO
DE RECURSOS
DA INFORMAÇÃO

SERVIÇO
DE
PLANEJAMENTO

SERVIÇO
DE RELAÇÕES
INSTITUCIONAIS

SERVIÇO
DE
ENGENHARIA

SERVIÇO
FINANCEIRO

SERVIÇO
JURÍDICO

SERVIÇO
DE
MATERIAL

SUPERINTENDÊNCIA
EXECUTIVA DE E&P

GERÊNCIAS DE E&P:

- AMAZÔNIA
- RN E CEARÁ
- SERGIPE E ALAGOAS
- BAHIA
- ESPÍRITO SANTO
- BACIA DE CAMPOS
- SUL

DEPARTAMENTO
INDUSTRIAL

- REFINARIAS:
 - DE MANAUS
 - LANDULPHO ALVES
 - DUQUE DE CAXIAS
 - GABRIEL PASSOS
 - PRES. BERNARDES
 - DE CAPUAVA
 - DE PAULÍNIA
 - HENRIQUE LAGE
 - PRES. GETULIO VARGAS
 - ALBERTO PASQUALINI
- FÁBRICA DE ASFALTO DE FORTALEZA
- SUPERINT. IND. DO XISTO
- FÁBRICAS DE FERTILIZANTES NITROGENADOS

DEPARTAMENTO
DE TRANSPORTE

FROTA NACIONAL
DE PETROLEIROS

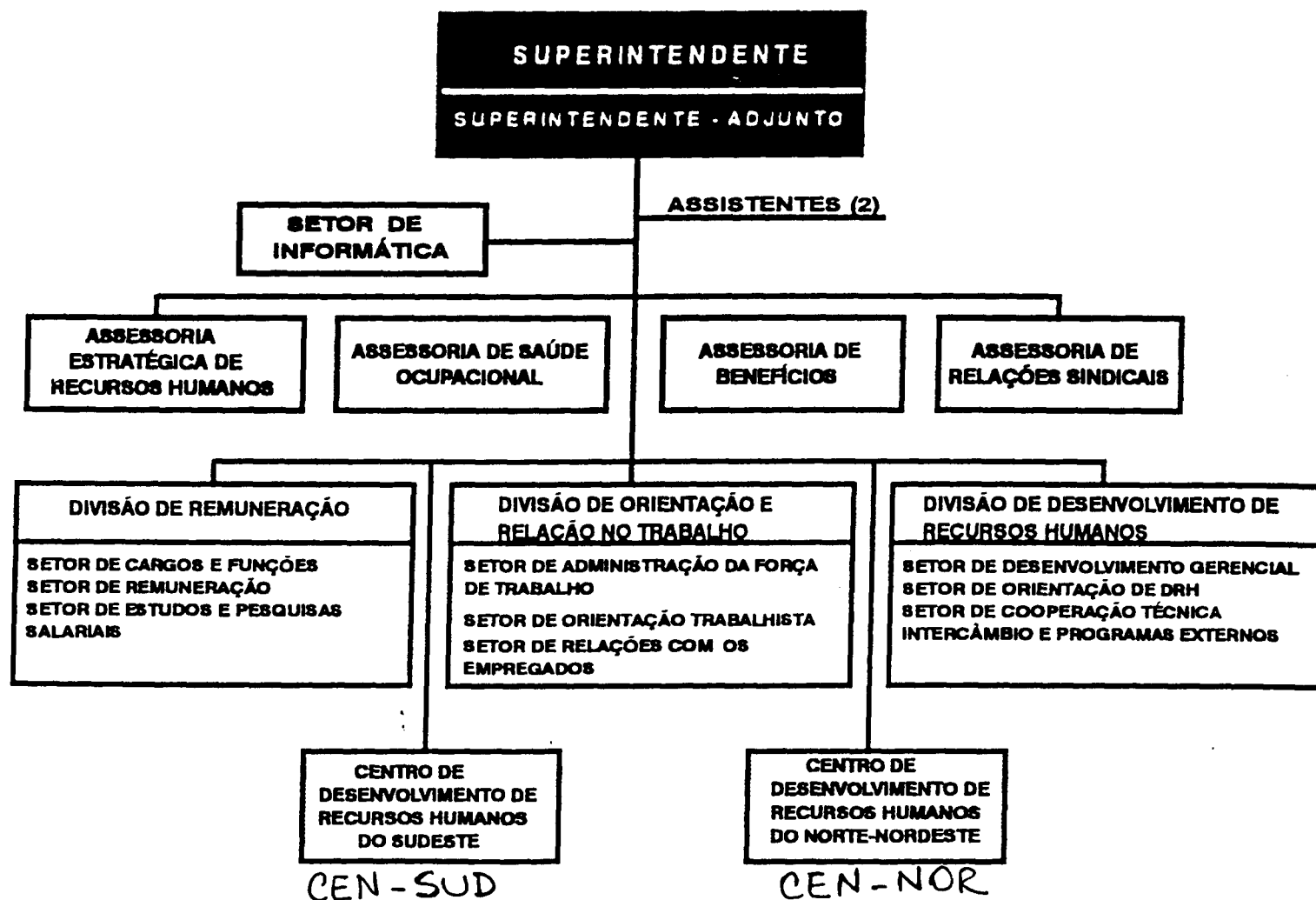
DUTOS E TERMINAIS:

- DA BAHIA, SERGIPE E ALAGOAS
- DO SUDESTE
- DO NORTE E NORDESTE
- DO CENTRO-OESTE E SP
- DO SUL

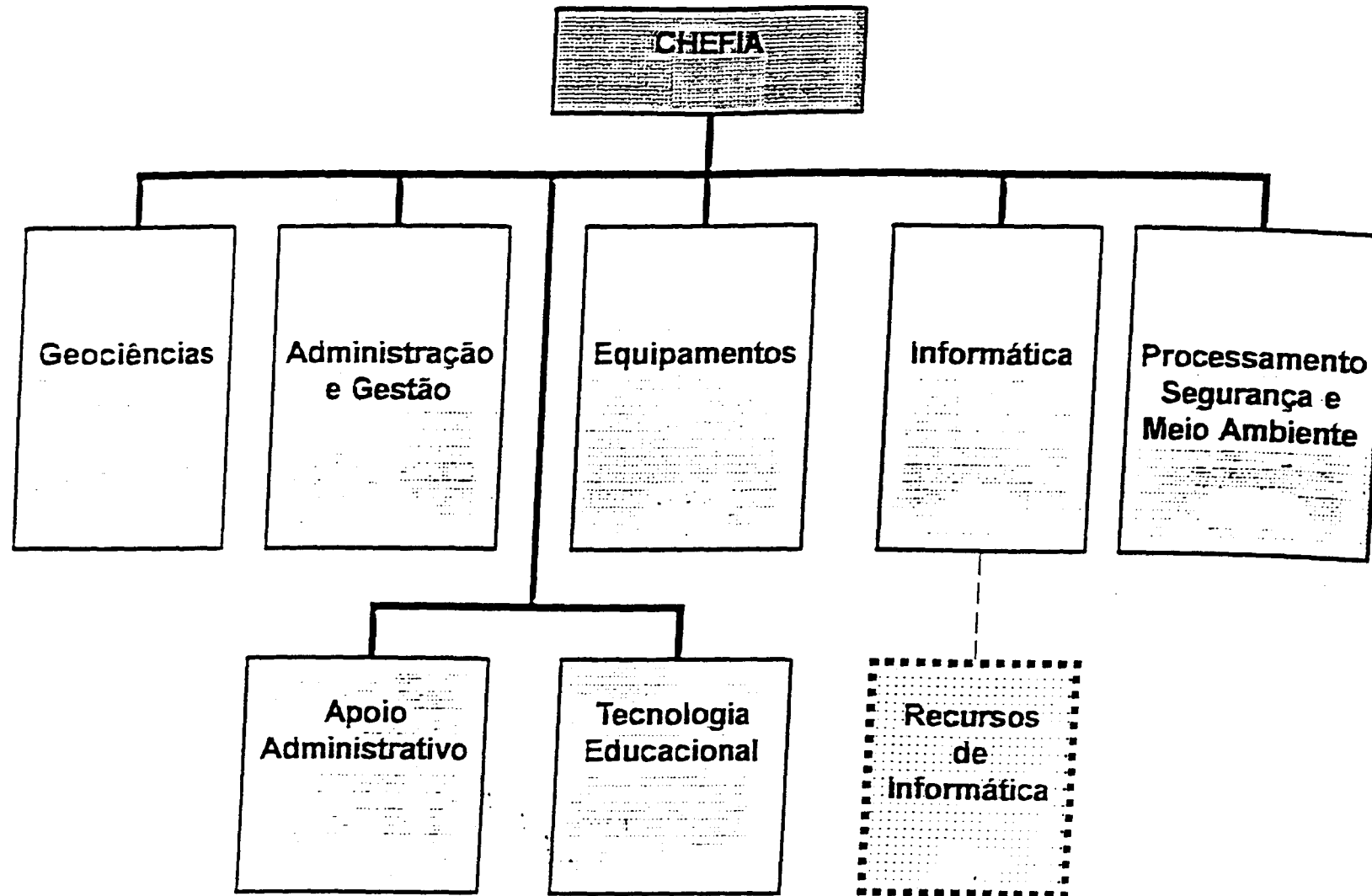
DEPARTAMENTO
COMERCIAL

COORDENAÇÃO
REGIONAL EM
SÃO PAULO

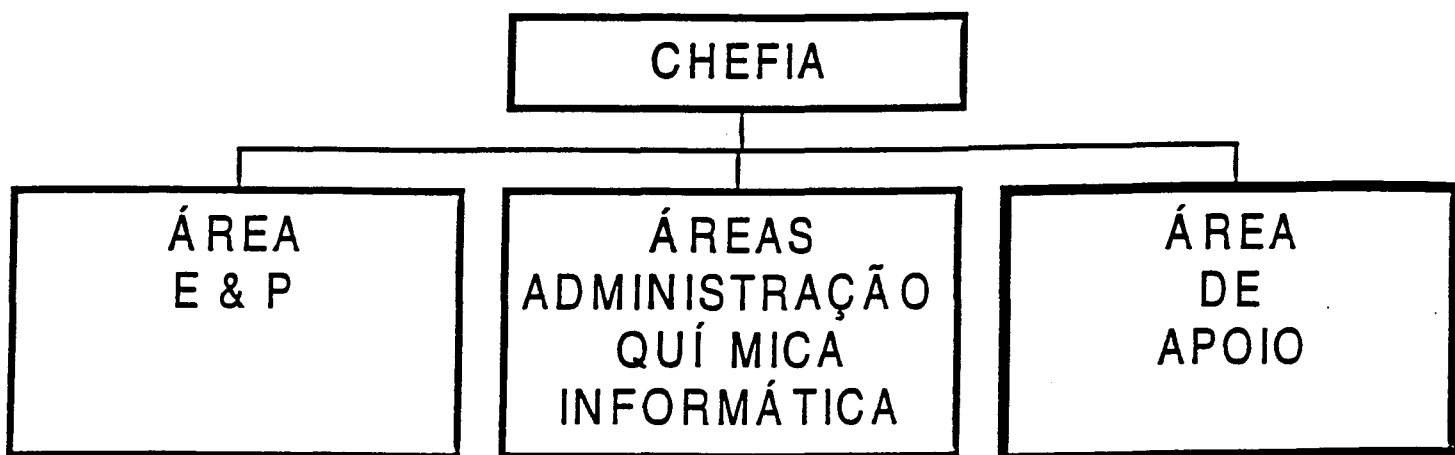
219-A



SEREC/CEN-SUD



SEREC / CEN-NOR



ANEXO II

PESQUISA DE CAMPO

(Entrevistas)

SUMÁRIO

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

E.1 - EVOLUÇÃO DA FUNÇÃO R.H. NA PETROBRAS

Alfredo Carlos Orphão Lobo	006
Sílvia Roberto Santa Bárbara	028

E.2 - EVOLUÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DA GQT NA PETROBRAS

José Carlos Rodrigues Moreira	048
-------------------------------	-----

E.3 - EVOLUÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DA GQT NO SEREC

Ronaldo Rollin Pinheiro	059
Maria de Lourdes Ferreira	088

E.4 - POSSIBILIDADES E DIFICULDADES DA IMPLANTAÇÃO DA GQT NO SEREC

Otávio José Schmidt	099
Adelino Carlos Leandro da Silva	108
Reginaldo Lutaif	124
José Luiz Feitosa de Cerqueira	145
Arlindo Gomes	152
Carlos Gama	164
Walter Brito	169
Nereu de Rossi	182
Leonardo Botino	192
Gilberson Cabral	201
Ana Maria D'Ávila de Mello	226
Celso Pesa	249
Adalberto Rosa	255
José Augusto Meirelles	269
Sabine France Perrin	276
Luiz Carlos Nery Guarabyra	283
Marcos Lana	322

E.5 - A GQT NO SEREC POR ALGUNS CLIENTES

Renato de Souza Duque	330
Pedro Guilherme Menezes	335
Paulo da Luz	342
Avinal Panisset Sobrinho	348
Ricardo José Leite	356

ANEXO III

QUESTIONÁRIO

TEMA: possibilidades e dificuldades da implantação da GQT no SEREC.

PÚBLICO ALVO: funcionários - sem função de gerência - lotados no SEREC.

1) Tempo de trabalho na PETROBRAS

- | | | |
|-----------------|---------------------|-----------------|
| a) 0 - 5 anos | b) 5 - 10 anos | c) 10 - 15 anos |
| d) 15 - 20 anos | e) acima de 20 anos | |

2) Tempo de trabalho em órgão de RH na PETROBRAS

- | | | |
|-----------------|---------------------|-----------------|
| a) 0 - 5 anos | b) 5 - 10 anos | c) 10 - 15 anos |
| d) 15 - 20 anos | e) acima de 20 anos | |

3) Tempo de trabalho no SEREC

- a) 0 - 5 anos
- b) 5 - 10 anos
- c) 10 - 15 anos
- d) 15 - 20 anos
- e) acima de 20 anos

4) Escolaridade

- a) nível médio
- b) nível superior

5) Cargo

- a) nível médio administrativo
- b) nível médio técnico
- c) nível superior administrativo
- c) nível superior técnico

6) Você tem acompanhado a implantação da GQT no SEREC ?

- a) não b) muito pouco c) razoavelmente d) sim

Favor comentar:

7) É claro para você o que significa Gestão Pela Qualidade Total - GQT ?

- a) não b) muito pouco c) razoavelmente d) sim

Favor comentar:

8) Na sua opinião, qual o objetivo de se implantar a GQT no SEREC ?

- a) cumprir uma formalidade, de modo a se atender a uma determinação superior;
- b) ficar na “onda”, já que outros Órgãos da PETROBRAS a estão implantando;

c) ajudar ao SEREC a melhorar seu desempenho.

Favor comentar:

9) Você se sentiu valorizado com a implantação da GQT no SEREC ?

a) não b) muito pouco c) razoavelmente d) sim

Favor comentar:

10) Você concorda com a metodologia de implantação da GQT no SEREC ?

a) não b) muito pouco c) razoavelmente d) sim

Favor comentar:

11) Liste, a seguir, vantagens e desvantagens da GQT no SEREC.

12) Você teria alguma alternativa para substituir a GQT ? Favor comentar.

13) A implantação da GQT na PETROBRAS teve início em 1991 e no SEREC em 1993. Favor descrever abaixo as razões que, na sua opinião, contribuíram para essa defesagem de tempo.

14) Solicito que utilize o espaço a seguir para fazer comentários adicionais sobre a implantação da GQT no SEREC, que julgar importantes.