

## A DUPLA FACE DA TRADIÇÃO PETROLEIRA E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DOS ANOS 1990

*Rose Mery dos Santos Costa Leite<sup>1</sup>*

**RESUMO:** Esse artigo tem como objetivo mostrar a constituição da dupla face da tradição petroleira a partir da estreita ligação entre a vida política nacional e a realidade da maior empresa petrolífera do país e de seus trabalhadores. Apresenta um breve exame de alguns aspectos marcantes da resistência sindical-corporativa dos trabalhadores petroleiros ao longo da trajetória de crescimento dessa indústria no país. Enfatizam-se, nessa abordagem, a precarização das condições e relações de trabalho como resultantes do processo de reestruturação produtiva e a constituição do Estado neoliberal, principalmente, a partir dos anos 1990. É parte do resultado de um estudo realizado para elaboração de anteprojeto de doutorado, apresentado ao Programa de Pós-graduação em Serviço Social, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 2010.

**PALAVRAS-CHAVE:** Indústria do petróleo. Sindicalismo. Reestruturação produtiva. Trabalhadores petroleiros.

**ABSTRACT:** This article aims to show the nature of the double-sided oil tradition from the close connection between the national political life and the reality of the largest oil company in Brazil and its workers. It presents a brief analysis of some important aspects of oil workers labor union resistance along the growth trajectory of the industry in the country. Emphasis is given to the precarious conditions and labor relations as a result of productive restructuring process and formation of the neoliberal State, especially after the

---

<sup>1</sup> Mestre e Doutoranda em Serviço Social na Universidade Federal do Rio de Janeiro e Coordenadora de Ambiente em Recursos Humanos da Petróleo Brasileiro S/A - Petrobras.

1990s. It is part of the result of a study performed to elaborate a preliminary doctorate project presented to the Graduate Program in Social Work at the Federal University of Rio de Janeiro in 2010.

**KEYWORDS:** Oil industry. Syndicalism. Restructuring of production. Oil workers.

## Introdução

Este artigo tem o objetivo de traçar um paralelo, de forma resumida, entre alguns marcos históricos no processo de luta dos trabalhadores petroleiros ao longo da trajetória de crescimento da empresa enquanto uma estatal, ou seja, atrelada às intempéries das várias políticas governamentais.

Inicialmente, vale ressaltar que quando buscamos referências na bibliografia sobre a história dos petroleiros, identificamos uma estreita ligação entre as lutas desses trabalhadores e a vida política do país. Portanto, sua história e de suas organizações está diretamente ligada aos movimentos, pressões e desafios que são postos à principal empresa petrolífera do país.

Assim, qualquer movimentação no cenário político brasileiro repercute, em certa medida, na categoria desses trabalhadores. Romão considera que a maioria das lutas dos petroleiros possui um “forte viés autonomizador, visando à conquista da ‘fala’; contribuem para romper a heteronomia imposta, desde sempre, pelo Estado aos trabalhadores brasileiros”,<sup>2</sup> uma vez que é intenso o potencial que, historicamente, essas lutas têm de expandir seus efeitos para o conjunto da classe trabalhadora.

Santos afirma que “a história e a luta dos trabalhadores

---

<sup>2</sup> ROMÃO, F. L. *A greve do fim do mundo: petroleiros 1995: a expressão fenomênica da crise fordista no Brasil*. 2006. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UNICAMP, Campinas, 2006. p. 179, 500p.

petroleiros no Brasil confunde-se com a história política, econômica e social do povo brasileiro no século XX”.<sup>3</sup>

### **Da criação da empresa ao final dos anos 1960**

Em 1951, Vargas retorna à presidência da República, pelo voto popular, permanecendo até 1954. Esse mandato foi marcado pelo reforço à ação econômico-estatal, enquanto suporte da criação de uma infraestrutura para a expansão industrial. Vargas entendia que o maior problema da economia nacional era o siderúrgico, mas afirmava ser o ferro, o carvão e o petróleo, fontes de sustentação econômica para qualquer país. Dessa forma, o Estado não esteve presente apenas com o papel de fomentador e regulador do desenvolvimento, mas, também, interveio diretamente na produção de mercadorias por meio da criação das empresas estatais.

Dessa forma, Vargas, ainda em 1951, enviou ao Congresso um projeto de lei que estabelecia o monopólio estatal sobre a perfuração e o refino do petróleo através de uma empresa de capital misto, cuja maioria das ações seria controlada pelo Estado. Esse ato gerou uma série de polêmicas, que desencadearam na campanha intitulada “O petróleo é nosso” que traduzia o anseio de busca da nacionalização da indústria petrolífera no país.

Segundo Araújo<sup>4</sup>, o processo político que envolveu ampla participação popular que resultou na criação da Petrobras marcou, de modo definitivo, a empresa e seus trabalhadores.

Por sua forma de criação, assume o caráter mitológico como patrimônio de todo o povo brasileiro. Daí para frente, todo e qualquer óbice ao seu bom desempenho será lido pelas lideranças sindicais

---

<sup>3</sup> SANTOS, S. M. *Resistência Operária: Sindipetro-Caxias/Petroleiros do Brasil a experiência da greve de 1995*. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Severino Sombra, Vassouras, 2009. p. 114.

<sup>4</sup> ARAÚJO, G. B. de. *et al.* O movimento operário baiano nos anos 80: primeiras considerações. In: CASTRO, N. A. (Org.). *Relações de trabalho e práticas sindicais na Bahia*. Salvador: CED/UFBA, 1995. p. 210.

como ação dos seus inimigos a serviço do capital internacional. Os ataques a essa empresa serão vistos, de forma mais profunda, não apenas como agressão a mais uma empresa estatal, mas entendidos e trabalhados pelos sindicatos como uma agressão ao projeto de nação<sup>5</sup>.

A Petrobras foi criada, no dia do aniversário da Revolução de 1930,<sup>6</sup> em 3 de outubro de 1953, através de um projeto, Lei 2.004, que inaugurou o monopólio estatal do petróleo. No entanto, as operações só foram implementadas pelo Decreto nº 35.308, de 2 de abril de 1954, de forma que um mês depois se iniciava a produção do primeiro poço marítimo, denominado “Dom João Mar”, a uma profundidade de apenas três metros.

A Lei 2.004 proclama “monopólio da União a pesquisa, a lavra, o refino e o transporte marítimo e por dutos de petróleo e gás e seus derivados”. Essa lei, além de definir fontes de recursos financeiros para a empresa implementar a condição de monopólio, facultou-lhe também uma série de benefícios fiscais, tais como a isenção de impostos para a importação de maquinário, equipamentos e outros. Em dezembro de 1963, esse monopólio foi expandido também para a importação de petróleo.<sup>7</sup>

O Estado, ao participar diretamente da produção de bens e serviços destinados ao mercado, além de ser o proprietário de uma parcela do capital do país, gerando excedentes e se posicionando como “ator” interessado no processo de concorrência capitalista, é também gestor de uma parcela da força de trabalho do país. Assim, ao servir como agente de regulação, também está submetida às definições políticas impostas pelo governo.

---

<sup>5</sup> ARAÚJO, G. B. de. *et al. Op. Cit.*, p. 210.

<sup>6</sup> A Revolução de 1930 foi o movimento armado que culminou com o golpe de Estado, o Golpe de 1930, que depôs o presidente da república Washington Luís e impediu a posse do presidente eleito Júlio Prestes, pondo fim à República Velha. Getúlio Vargas assumiu a chefia do “Governo Provisório” em 3/11/1930.

<sup>7</sup> ALVEAL CONTRERAS, E. *Os desbravadores: a Petrobras e a construção do Brasil industrial*. Rio de Janeiro: Relume Dumará: ANPOCS, 1994.

Scaletsky<sup>8</sup> e Leite<sup>9</sup> consideram que a Petrobras possui, estruturalmente, fundamentos que a caracterizam como bifacetada, ou seja, ao mesmo tempo em que apresenta traços de uma empresa pública, possui também características de uma empresa privada. Essa dupla “face” é destacada no próprio estatuto de sua fundação, de suas relações com seus trabalhadores, o que a diferenciou de qualquer outra empresa naquele período. Esse documento, ao mesmo tempo em que estabelecia responsabilidades que remetiam a ideias fordistas de organização do trabalho, introduzia componentes de cunho populista, comum nos discursos varguistas da época, e também incorporava para si a formação técnica especializada de seus trabalhadores.

Criava, também, a obrigatoriedade da participação dos trabalhadores nos lucros da empresa (“Dos lucros da Sociedade participarão, obrigatoriamente, os seus empregados e os que nela servirem...”) <sup>10</sup> e normas para a efetivação dessa participação que levavam em conta o “salário, o tempo de serviço, assiduidade, a responsabilidade, os encargos de família, a eficiência, o interesse e o zelo pelo serviço”. <sup>11</sup> Acrescenta-se, ainda, outro artigo que estabelece que: “A Sociedade contribuirá para a preparação de pessoal técnico e de operários qualificados, através de cursos de especialização, concessão de bolsas de estudo ou de outros meios adequados”. <sup>12</sup>

Esse foi um período em que era recorrente nos discursos oficiais o uso do termo “família”, em alusão ao “espírito de

---

<sup>8</sup> SCALETSKY, E. C. *O patrão e o petroleiro: um passeio pela história do trabalho na Petrobras*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

<sup>9</sup> LEITE, R. M. S. C. *Bandeirantes do Mar: a identidade dos trabalhadores das plataformas de petróleo*. Rio de Janeiro: Editora Intertexto, 2009.

<sup>10</sup> Artigo 44 do Estatuto de Fundação da Petrobras publicado no Diário Oficial de 10 de novembro de 1953. SCALETSKY, E. C. *Op. Cit.*, p. 87.

<sup>11</sup> *Ibidem*, 2003. p. 87.

<sup>12</sup> Consta no Artigo 45 do Estatuto de Fundação da Petrobras publicado no Diário Oficial de 10/11/1953. *Ibid.*, p. 87.

colaboração e união” que deveria existir entre chefes e subordinados, dirigentes e trabalhadores.<sup>13</sup> Assim, a Petrobras, ao assumir um papel que era do Estado, ao explicitar o compromisso de capacitar seus trabalhadores, usando, na redação do artigo que aborda a participação nos lucros, o verbo “servir” e utilizando como critério para recebimento a ideia de família, introduzia elementos que marcaram, ao longo de sua tradição, uma face pública de tutela que consolidou relações de trabalho carregadas de traços de paternalismo e de laços corporativos entre o Estado e a classe trabalhadora. Esses traços apontam para ambiguidades e contradições nesse tipo de gestão pois se, por um lado, objetiva buscar o consentimento e a adesão dos trabalhadores aos propósitos empresariais, por outro, pode também suscitar bases para reivindicações e criar expectativas de direitos.

Outras indústrias, inclusive empresas estatais como, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), se defrontaram também na época,<sup>14</sup> com a necessidade de formar seus próprios trabalhadores, uma vez que a maior parte da classe operária era composta de migrantes nacionais, recémegressos das áreas rurais. Desse modo, a Petrobras colocava-se historicamente como a fomentadora e pioneira na qualificação de profissionais para a área de petróleo brasileira.

Acrescenta-se, ainda, que ao introduzir os requisitos como salário, tempo de serviço, assiduidade e responsabilidade, antecipava práticas que seriam adotadas posteriormente por outras empresas.

Oliveira, em um estudo pioneiro, observou que:

as empresas estatais como que anteciparam uma espécie de *welfare state* para seus funcionários, sob a forma de salários indiretos, maior proteção ao emprego, melhor distribuição salarial

---

<sup>13</sup> MOREL, R. “A construção da ‘família siderúrgica’: gestão paternalista e empresa estatal.” In: Ramalho, J. R. (Org.); SANTANA, M. A. *Trabalho e tradição sindical no Rio de Janeiro: a trajetória dos metalúrgicos*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001, p. 49.

<sup>14</sup> MOREL, R. *Op. Cit.*, p. 49.

interna. A Petrobras nasceu com esta marca de Abel: a de uma empresa boa para os seus empregados. Na formação da empresa, combinaram-se métodos de organização industrial que pertencem a diferentes épocas do processo de desenvolvimento do capitalismo. Ao mesmo tempo em que a empresa adotou elementos do taylorismo/fordismo, assumiu para si a tarefa de formar o seu próprio trabalhador.<sup>15</sup>

Assim, cabe enfatizar que a empresa estruturar-se-á a partir de uma nova organização do trabalho, incluindo em seu estatuto de fundação componentes de cunho populista, comuns nos discursos varguistas da época, e assumindo funções do Estado, diante do contexto de falta de profissionais especializados. A força de trabalho, nessa época, caracterizava-se por ser originária da área rural ou por não possuir experiência no trabalho industrial.

A empresa, entre 1954 e 1964,<sup>16</sup> tinha a exploração e produção de petróleo como um “mito”<sup>17</sup> a ser alcançado, que justificava sua razão de ser, para romper as amarras do petróleo com as empresas estrangeiras e buscar a independência do país. Scaletsky<sup>18</sup> afirma que “é específico e estratégico” o sentimento de “um nacionalismo petrolífero”.

Dessa forma, indignação e revolta foram reações que marcaram as conclusões do denominado Relatório Link,<sup>19</sup> em

---

<sup>15</sup> OLIVEIRA, F. de. O elo perdido – classe e identidade de classe. São Paulo: Brasiliense, 1989 apud SCALETSKY, E. C. *Op. Cit.*, p. 86.

<sup>16</sup> O cenário governamental nesse período foi bastante conturbado, uma vez que o país teve vários presidentes: João Café Filho, assumindo após o suicídio de Vargas, Juscelino Kubitschek, eleito em 1955, Jânio Quadros, eleito em 1960, João Goulart, que assumiu após a renúncia de Jânio, em 1961, e o golpe militar em 1964.

<sup>17</sup> O autoabastecimento do país em petróleo e a ruptura com o domínio do cartel das sete maiores empresas petrolíferas da época, denominadas “Sete Irmãs”, caracterizavam a fundamental importância da Petrobras, ou seja, sua “razão mítica de ser”. *Ibid.*, p.43.

<sup>18</sup> *Ibid.*, p.48.

<sup>19</sup> O geólogo Walter K. Link era ex-chefe da *Standard Oil of New Jersey*, contratado para o cargo de superintendente do Departamento de Exploração da Petrobras, entre maio e setembro de 1954. *Ibid.*, p. 49.

1960, que afirmava que o petróleo brasileiro era o mais caro do mundo e recomendava o abandono da exploração, sugerindo que:

Se, todavia, a Petrobras deseja permanecer na exploração petrolífera em larga escala, e em base da competição com a indústria petrolífera internacional, e se tem dinheiro para assim o fazer, sugiro que a Petrobras vá a outro país onde podem ser obtidas concessões e onde as possibilidades de encontrar óleo são boas.<sup>20</sup>

A falta de petróleo para atender à demanda interna exigiu que a empresa buscasse outra razão que garantisse sua impenhência imperial, ou seja, permanecer monopolista e estatal. A alternativa foi se tornar uma grande empresa em termos de eficiência, se possível igual às empresas privadas e o mais distante do restante do setor público da administração direta.

Ao mesmo tempo em que a Petrobras assumia o papel de ser a guardiã das riquezas do subsolo brasileiro, também mostrava sua clara dependência, por ser estatal, o que a obrigava a negociações constantes, tanto com o Governo Federal quanto com o Poder Legislativo, para a liberação de recursos orçamentários, o que ocasionava, por conseguinte, importantes negociações políticas. Cabe destacar que 83% de seus clientes,<sup>21</sup> nessa época, eram do setor público, o que acarretava, sob o ponto de vista de uma empresa privada, prejuízos significativos, pois esses permaneciam como inadimplentes. O impacto de qualquer decisão interna adquiria, sempre, uma conotação política.

Do período de criação da empresa até 1964, os trabalhadores petroleiros organizam suas entidades de classe e conquistam importantes vitórias. No início dos anos 1960, a maioria dos sindicatos de petroleiros já havia sido criada. De 1960 a 1963, são criados oito sindicatos de petróleo que, somados aos quatro já existentes, totalizam 12. Ademais, nesse período, várias conquistas fizeram-se presentes – relacionadas a salários,

---

<sup>20</sup> Ibid., p. 49.

<sup>21</sup> Ibid., p. 61.

condições de trabalho e interferências em indicações de presidentes e superintendentes da empresa.

De 1964 até o término da Ditadura Militar, a empresa esteve marcada pela presença militar em diversos escalões. O que se viu, nesse período, foi um significativo ganho de poder para aqueles que ocupavam funções de direção na empresa. Ao mesmo tempo em que criavam-se internamente espaços para a formação de estruturas organizacionais menos suscetíveis às ingerências de fora.<sup>22</sup> A partir dessa estratégia e dos resultados positivos dos estudos que apontavam para a exploração sistemática da plataforma continental brasileira, a empresa, além de optar pelo incremento de suas atividades no mar, também levou os “descobridores de petróleo” para perto do poder, reforçando a busca de petróleo nessa área.

Nesse rastro, destaca-se, em 1968, o Decreto-lei nº 200, que estabelecia as condições de funcionamento das estatais idênticas às do setor privado, cabendo ajustar-se ao plano do governo, desde que sob supervisão ministerial. O rebatimento dessa decisão, na Petrobras, ocasionou uma reestruturação organizacional, com a verticalização da estrutura, criando-se instâncias intermediárias denominadas departamentos e definindo seu modelo de gestão verticalizado e hierarquizado, de inspiração militar. A influência de uma gestão militarizada demarca traços de uma administração baseada na obediência ao superior hierárquico, de não questionamento às decisões tomadas, de uma segmentação entre aqueles que mandam e os que obedecem.<sup>23</sup>

A Petrobras, apesar de ter sido criada no seio da vigília nacionalista, no pós-1964, passou a ocupar um papel de liderança, como um dos elos para unir os interesses públicos com os interesses privados, nacionais e internacionais. Assim, no sentido de contemporizar as forças antagônicas ligadas à alocação de recursos, de um lado favoráveis à pesquisa e prospecção de petróleo, de conteúdo nacionalista e, de outro, o posicionamento daqueles mais moderados, a opção que vigorou foi a de dar

---

<sup>22</sup> Ibid., p. 63.

<sup>23</sup> Id., 2009, p. 77

ênfase nas atividades mais rentáveis de refino, transporte e distribuição crescente de volumes de cru importados [...]; a entrada decisiva no ramo petroquímico e a internacionalização de algumas atividades com a criação de subsidiárias internacionais para atuar em áreas de exploração (Braspetro) e comercial (Interbras).<sup>24</sup>

Desse modo, ao investir em áreas de menor risco, a rentabilidade média da empresa aumentava, o que favorecia o financiamento das atividades de pesquisa, exploração e produção, áreas essas de elevados riscos e custos.

Por meio da Braspetro (Petrobras Internacional S.A), criada em 1972, no mercado internacional de petróleo, a Petrobras pôde concorrer com as grandes companhias de petróleo na exploração e prospecção. Investiu também na comercialização, conseguindo vincular a importação do petróleo à exportação de produtos brasileiros, o que era feito através da Interbras (Petrobras Comércio Internacional S.A).<sup>25</sup>

De 1968 a 1973, operava-se o conhecido “milagre brasileiro”, resultado da aplicação sistemática da política que atendia aos interesses específicos do grande capital nacional e estrangeiro, os quais levaram a reproduzir, em escala ampliada, tanto o papel quanto a potência de cada um desses agentes específicos. Durante esse período, houve altas taxas de acumulação e rápido desenvolvimento das forças produtivas, com formas estatais significativamente coercitivas.

O “milagre econômico”, além de contar com uma conjuntura interna favorável, também era produto da internacionalização da economia, com a plena abertura ao capital estrangeiro; dos estímulos governamentais aos investidores, especialmente os estrangeiros, através de incentivos fiscais, favores cambiais e isenções de pagamento de algumas taxas e, da recuperação do crédito internacional, o que resultou num altíssimo volume

---

<sup>24</sup> Id., 2003, p. 54

<sup>25</sup> Ibid., p. 60.

de empréstimos externos de investimentos estrangeiros diretos nos setores de bens duráveis de consumo e bens de produção.<sup>26</sup>

O cerne dessa fase é a alta aceleração da exploração do trabalho, potencializada pelas novas forças tecnológicas e produtivas. O mercado interno ampliava-se tanto quanto a renda era concentrada; o aumento da produtividade do trabalho caminhava com a repressão dos trabalhadores em sua capacidade de reivindicar e negociar.

Enquanto o crescimento econômico do país configurava-se e colocava o Brasil entre as dez potências industriais, a sociedade civil estava submetida ao autoritarismo, ao terror psicológico, às prisões arbitrárias e muitas vezes desaparecimentos e assassinatos de presos políticos.

As contradições existentes nesse período eram flagrantes. O crescimento econômico deixava clara a vulnerabilidade do país às crises internacionais, ao aumento das desigualdades sociais e aos desequilíbrios regionais e setoriais:

a desigual e injusta distribuição de renda resultava num crescimento ímpar do setor industrial produtivo de bens duráveis de consumo, direcionados para a própria burguesia e segmentos das camadas médias, ao mesmo tempo que contribuía para a queda da produção de bens de consumo não duráveis, visto que os segmentos populares tinham seu poder de compra limitado.<sup>27</sup>

Acrescenta-se a esse período a imposição do Ato Institucional nº. 5 – AI-5, em 1968, que ampliou o autoritarismo e elevou a repressão aos movimentos sindicais e estudantis. Os sindicatos ficaram restritos a atuar na esfera do assistencialismo e seus dirigentes presos a funções burocráticas e administrativas. A atuação do sindicato ficou afastada do conteúdo populista do

---

<sup>26</sup> VENTURA, A. M. *Transformações capitalistas e reflexos no Serviço Social: uma aproximação às mudanças no mundo do trabalho e ao Serviço Social nesse espaço*. 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997. p. 93, 250p.

<sup>27</sup> VENTURA, A.M. *Op. cit.*, p. 95

período anterior e foi substituída por um desempenho baseado na racionalidade técnica e na qualificação profissional.

Nesse processo de continuidade, a década de 1970 é marcada pelo esgotamento do modelo de desenvolvimento que tornou possível o período de expansão capitalista no pós-guerra. Mobilizações operárias e greves, numa conjuntura de avanço da oposição à ditadura, foram tomadas como ameaça ao regime e novas cassações e intervenções foram feitas, esvaziando-se novamente as entidades de qualquer representatividade. O governo voltou a valorizar os sindicatos, mas apenas enquanto órgãos integrados ao sistema oficial de previdência e assistência social.

A vulnerabilidade brasileira às crises internacionais tornou-se explícita, no final de 1973, com o primeiro choque do petróleo, em que o preço do barril do produto pelos países produtores e exportadores triplicou, pois 80% do petróleo, para o consumo interno, eram importados. Essa foi uma época em que a Petrobras investiu pesadamente na formação de seus técnicos, para que estes assumissem funções gerenciais, e na preparação de suas lideranças para ampliar os espaços de atuação internacional.

Enquanto as cobranças aumentavam em decorrência do alto volume de petróleo importado, o governo cortava investimentos, reduzia as importações e proibia a contratação de pessoal. Por outro lado, em 1976, vários contratos de risco foram assinados com o propósito de possibilitar às empresas estrangeiras o investimento na exploração do petróleo no solo brasileiro. O grande receio dos técnicos do petróleo era de que essas empresas fossem bem sucedidas em suas empreitadas, o que atestaria a incompetência brasileira. No entanto, essas iniciativas não apresentaram resultados satisfatórios.<sup>28</sup>

Por outro lado, a Associação dos Engenheiros da Petrobras (AEPET), entendendo que não se tratava de uma questão meramente técnica, afirmava em boletim:

---

<sup>28</sup> Id., 2003, p. 71.

O técnico é o indivíduo que, depois de alguns anos, debruçado sobre os livros nos bancos das escolas, maneja com alguma habilidade o instrumental estudado. [...] A técnica, como todo saber, não é produzida com independência ideológica. Não há saber neutro. As grandes transformações do saber, as grandes descobertas, não surgiram da imparcialidade ou da neutralidade. Surgiram, precisamente, de parcialidades.<sup>29</sup>

Nesse cenário de contradições e “parcialidades”, a partir de 1977, os sindicatos começaram a se caracterizar como importante força de oposição, pressionando o Estado para a implementação de mudanças significativas no modelo autoritário vigente.

A partir de 1978, uma nova fase inaugurava-se com o reinício da onda de greves, acionada pelo processo de paralisação do ABC Paulista. Esse é um marco desse período, por ter conseguido congregar os operários de algumas cidades do estado de São Paulo, além de várias categorias da classe média, dentre estas, professores, médicos e bancários. Fruto, também, da intensificação da luta e conquista da sociedade civil, no final desse mesmo ano, é extinto o AI-5.

O que emerge, a partir de então, é uma nova etapa de afirmação das organizações coletivas dos trabalhadores, colocando em cheque o padrão de acumulação empreendido pelos militares e que extrapola a esfera das reivindicações econômicas restritas ao universo categorial. Entre outros pontos, tais associações questionavam a política de arrocho salarial. Passa-se a exigir, também, a democratização do país e o não pagamento da dívida externa. Além disso, esse movimento alavancará mobilizações em outras categorias e será uma referência aos movimentos sociais na expressão de suas demandas.

Enquanto, no plano nacional, o general Figueiredo, em 1979, assumia a presidência do país, sinalizando para a conclusão do processo de abertura iniciado; no plano internacional, ocorria o segundo choque do petróleo, em que o preço do barril elevou de

---

<sup>29</sup> Boletim da AEPET. Rio de Janeiro. mai/1980, p.4 apud SCALETSKY, E. C. *Op. Cit.*, p. 72.

U\$12,70 para U\$24,00 e, em dezembro de 1980, para U\$31,68 o barril importado. Assim, as cobranças só tendiam a aumentar, tendo em vista os gastos com a importação do petróleo.<sup>30</sup>

Contraditoriamente, a era do milagre, ao promover o crescimento econômico, também favoreceu o aumento quantitativo da classe operária. Essa, por sua vez, a partir de sua experiência de luta e enfrentamento, durante a década de 1970, criou as bases para a estruturação do movimento sindical, que se alavancou na década de 1980.

Leite afirma que o sindicalismo brasileiro ganha um vigoroso processo de fortalecimento, ressurgindo, após o período de ditadura militar, como um dos principais atores sociais na reorganização da sociedade civil e da transição democrática.<sup>31</sup>

### **A década de 1980**

Em 1980, originário das greves de 1978 e 1979, articulado aos movimentos de base rurais e urbanos e com ação social dos católicos progressistas, é constituído na época o maior partido de oposição – o Partido dos Trabalhadores (PT).

Na década de 1980, as políticas econômicas foram direcionadas para os subsídios às exportações e incentivos fiscais. Houve a maxidesvalorização do cruzeiro e o peso do pagamento das dívidas públicas, interna e externa, era extenuante. O desemprego atingiu taxas super elevadas, o governo interferiu de forma agressiva na autonomia das empresas estatais e as condições de trabalho deteriorava-se, o que ampliou o trabalho informal.

O movimento sindical durante essa década ganhou projeção e conquistou poder de intervenção na esfera política, obtendo uma representatividade baseada na estratégia do confronto, que, em muitos casos, superou a dimensão corporativa.

---

<sup>30</sup> SCALETSKY, E. C. *Op. Cit.*, p. 73.

<sup>31</sup> LEITE, M. de P. (Org.). Reestruturação produtiva e sindicatos: o paradoxo da modernidade. In: *Trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil*. Campinas: Papyrus, 1999.

Esse cenário foi mobilizador para que as entidades sindicais, em 1983, convocassem os trabalhadores para um primeiro movimento grevista, de caráter nacional, desde a instauração do governo militar. Apesar das dificuldades enfrentadas pelo movimento para a articulação de uma greve geral, os trabalhadores petroleiros, primeiramente de Paulínia e, em seguida, de Mataripe, deram início a uma greve, como forma de expressar o movimento de resistência dos trabalhadores ao amplo processo de reorganização do capital em âmbito internacional com intensa influência sobre o país: “A greve dos petroleiros foi uma das primeiras greves, no período da ditadura militar, a ser assumida pelos seus próprios protagonistas como uma greve essencialmente política”.<sup>32</sup> Se configurava como um movimento de enfrentamento em decorrência do lançamento, em maio de 1983, por meio do Decreto-lei nº 2.024, de um pacote direcionado às estatais, que definia corte de salários, benefícios, entre outros, indicando, também, uma redução de 10% no efetivo funcional das empresas, além da proibição de novas contratações. As reações ao pacote foram aumentando, na proporção em que a mobilização dos trabalhadores era concebida e gerava um processo de contrapartida do governo militar. Na época, Figueiredo determinou, por meio do Decreto-lei nº 2.036, mudanças que atingiriam apenas os novos trabalhadores.

Para o movimento sindical, esse decreto instituía a demissão em massa nas empresas estatais, tendo em vista que, apesar de manter aos trabalhadores antigos todos os direitos adquiridos, exigia de as estatais, ao mesmo tempo, uma redução semestral de 5% de seu valor de custeio. Essa definição representava, por outro lado, a demissão de 15% do efetivo atual na época ou a substituição de 30% de seus trabalhadores por novas contratações pela metade dos salários atuais.

Desde o início da greve, o governo utilizou o aparato repressivo para evitar seu crescimento, visando o término do movimento. Diante das estratégias governamentais não bem sucedidas, a

---

<sup>32</sup> BRANT, V. C. *Paulínia: petróleo e política*. São Paulo: CEBRAP, 1990. p. 19.

opção foi pela demissão de grupos de trabalhadores em ambos locais, o que gradativamente foi esvaziando o movimento.

Para Scaletsky,<sup>33</sup> independentemente dos resultados objetivos da greve de 1983, esta representou um marco e uma herança importante para a construção do sindicalismo petroleiro nos anos seguintes. Além disso, “passou a ser obrigatório aos atores sindicais atribuírem às mobilizações o selo político”.<sup>34</sup>

Nesse ano, apesar da proibição da centralização da representatividade sindical, foi fundada a Central Única dos Trabalhadores (CUT), ao mesmo tempo em que se iniciava uma campanha contra as eleições indiretas para presidente, conhecida pelo movimento “Diretas Já”.

Por outro lado, apesar do insucesso desse movimento, após 21 anos de governo militar, era eleito um civil e se instalava a nova República, tendo José Sarney como presidente do país, em decorrência do falecimento de Tancredo Neves. Acrescenta-se ainda a esse quadro de mudanças, a restauração da liberdade de organização de novos partidos e a legalização dos partidos que estavam na clandestinidade, como o Partido Comunista Brasileiro (PCB) e o Partido Comunista do Brasil (PC do B).

Para a Petrobras, entre o início dos anos 1980 e 1986, foi um período de extrema importância, uma vez que a empresa situava-se como a grande responsável por 30% de todo investimento das empresas estatais.<sup>35</sup> Nessa época, o ritmo da produção foi forçado além dos limites de segurança, o que propiciou vários acidentes com a morte de trabalhadores, muito desperdício de petróleo e prejuízos ao meio ambiente. São exemplos: o vazamento em Vila Socó, em Cubatão, onde morreram 93 pessoas e o acidente da plataforma de Enchova, em 1984. Esse foi um período histórico e marcante para os trabalhadores da empresa.

É importante salientar que a Petrobras, ao introduzir na organização e nos processos de trabalho, elementos tayloristas

---

<sup>33</sup> Id., 2003, p. 95.

<sup>34</sup> Ibid., p. 96.

<sup>35</sup> Ibid., p. 75.

de gestão científica do trabalho associado à mecanização e, paralelamente, colocar-se como provedora do bem-estar dos trabalhadores, em um contexto político-populista e posteriormente militar-ditatorial, reforçou sua face pública tutelar que modelou, durante anos, a identidade de seus trabalhadores. Tal identidade foi delineada sob um manto de proteção das interferências externas, que alienam e subsumem o trabalhador. Reforçada, ainda, por ganhos de produtividade e mecanismos de regulação interna, via políticas de bem-estar e de fomento à especialização técnica.

Sua face de identidade pública, apesar das metamorfoses sofridas, conviveu com as ambiguidades de seu lado privado, como empresa submetida à lógica de mercado. Os traços de sua origem foram sendo reinterpretados pelos vários atores envolvidos, ao mesmo tempo em que outros valores foram sendo incorporados.

Scalestky<sup>36</sup> afirma que somente a partir da gestão do presidente Shigeaki Ueki, na Petrobras, é que os trabalhadores começaram a perceber que não eram patrões e, sim, trabalhadores, ou seja, petroleiros. Até então, sentiam-se ocupando o papel de patrão, pois se a empresa é o patrão e esse patrimônio é de todo povo brasileiro, por conseguinte, “nosso patrão é todo povo brasileiro”. A própria dupla face da empresa (pública/privada), que historicamente construiu o discurso de que o trabalhador do petróleo tinha a missão de representar o povo brasileiro, foi fortemente alicerçada nos anos do regime militar. Ao mesmo tempo, contraditoriamente, congregou, interna e externamente, em vários momentos históricos, as mais diferentes correntes ideológicas, como, por exemplo, na revisão constitucional de 1988, ainda durante o governo Sarney.

A década de 1980 marcou um período em que o trabalhador da Petrobras ultrapassa o espaço da empresa e se coloca como protagonista na defesa do país contra o governo militar e contra as “forças imperialistas”. O trabalhador assume um novo papel nas mobilizações sindicais e passa a ser um sujeito mais consciente dos rumos que está trilhando.

---

<sup>36</sup> Ibid., p. 96.

Percebendo-se, enquanto petroleiro, como representante dos demais trabalhadores, esse incorporou essa autoimagem como uma missão: a de defender a empresa e o monopólio estatal dos interesses do capital externo.

### **As décadas de 1990/2000**

Nessa trajetória, chegamos à década de 1990. Após 29 anos, a população elege, por eleições diretas, o presidente Fernando Collor de Melo, que se autorrepresentava como o defensor dos “descamisados”. Esse período foi fortemente marcado pela implantação do modelo neoliberal, através da abertura econômica, incremento às importações via redução das alíquotas sobre vários bens de consumo, redução da interferência estatal na economia e consequente redefinição de áreas de atuação, já que o Estado retirou-se da produção de bens e serviços e focou sua atuação apenas na regulação e fiscalização e aceleração do processo de privatização.

A modernização tecnológica em curso exigia, por sua vez, novas tecnologias no gerenciamento da força de trabalho. Para tanto, investiu-se em uma atuação em equipe, o que facilitou o surgimento de terminologias específicas como “times”, “células” e “estrutura matricial”. Como exemplo desse investimento, podem-se citar os ciclos de controle de qualidade (CCQ), que se espalharam pelas empresas em todo o país, tendo como tônica as novas estratégias de produção pautadas em metas, trabalho em equipe e envolvimento da força de trabalho. O trabalhador deixa de ter um sistema de controle dos tempos e movimentos e passa, gradativamente, a ser seu próprio vigia – “a empresa é a sua empresa, a produtividade é a produtividade de sua empresa”.<sup>37</sup>

Nesse período, ao mesmo tempo em que aumentavam as exigências em relação à qualidade dos produtos, era estimulado o enxugamento das grandes empresas, gerando espaço

---

<sup>37</sup> ANTUNES, R. Dimensões da crise e metamorfoses do mundo do trabalho. *Revista Serviço Social & Sociedade*, ano 17, n. 50, São Paulo: Cortez, 1996, pp.78-86.

para os processos de terceirizações, recriação de formas de trabalho antigas, como o trabalho a domicílio, familiar e o não reconhecimento de direitos sociais e trabalhistas, o que gera maiores índices de desemprego.

Particularmente no Brasil, essa condição assume proporções mais graves na medida em que o desemprego resultante das novas tecnologias alia-se ao permanente desemprego e às relações de trabalho violentas, clandestinas, insalubres, etc; reforçando, assim, traços históricos em nossa formação social.

Através do Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), em março de 1990, o Estado define as áreas a serem privatizadas que teriam, por parte dos vários grupos de interesse, menor resistência à mudança. Apesar de, inicialmente, a Petrobras não ser incluída no programa de privatização, duas empresas do Grupo foram extintas, como, por exemplo, a Interbras e a Petromisa (Petrobras Mineração).<sup>38</sup>

O governo Collor, em específico, dirigiu seu ataque principalmente ao movimento sindical, incluindo o dos petroleiros, e ao combate aos marajás do serviço público e das estatais.

O sindicalismo brasileiro dos anos 1990 tende a não demonstrar o mesmo vigor político ou de adesão das massas da década anterior, apesar do índice de greves ser significativo. Noronha afirma que:

Nos primeiros anos desta década de 90, houve queda do número de greves, mas, ainda assim, elas se mantiveram em patamares relativamente próximos aos da média do período mais recente, isto é, a partir de 1985.<sup>39</sup>

O autor explica que dentre as principais causas para essa redução estão a profunda recessão, nos primeiros anos da década de 1990, e o desemprego crescente, ambos decorrentes do Plano Collor I, e que desarmou o movimento sindical. Além

---

<sup>38</sup> Id., 2003, p.138.

<sup>39</sup> NORONHA apud VENTURA, A. M. *Op. Cit.*, p. 101.

disso, acrescentam-se as práticas “inovadoras”, de caráter organizacional, de reestruturação produtiva e a livre negociação de salários, com a concessão de abonos e antecipações salariais, de acordo com as diretrizes toyotistas.

Os sindicatos tiveram que enfrentar significativas perdas em suas bases. Santos<sup>40</sup> registra que, em resultado de Pesquisa Sindical do IBGE, realizada entre 1991 e 2001, o número de sindicatos de trabalhadores aumentou em 43%, passando de 7.612 para 11.354, enquanto, que a taxa de sindicalização, nesse período, reduziu 5,2% em relação à população economicamente ativa. A pesquisa aponta, como uma das justificativas, a fragmentação e dissolução de algumas categorias tradicionais, provocadas pela reestruturação produtiva, combinada com processos de terceirização e precarização.

Ressalta-se, ainda, o temor pelo desemprego, que impacta significativamente a capacidade de mobilização, pois os trabalhadores adotam um posicionamento mais defensivo, com vistas à preservação do emprego:

as motivações dos grevistas durante a década de 1990 dão-se crescentemente em função da defesa de direitos desrespeitados, enquanto decrescem as paralisações decorrentes de reivindicações.<sup>41</sup>

Por outro lado, as entidades sindicais, representantes dos trabalhadores do petróleo, em nome do interesse coletivo e incorporando essa representação de falar em nome de toda a sociedade brasileira, conseguiu fazer frente aos interesses dominantes, que, em vários momentos históricos, referiam-se ao capital estrangeiro, tendo como um de seus prepostos o presidente Fernando Henrique Cardoso. O governo de FHC foi aquele que consolidou o projeto neoliberal no país, com o foco na redução dos gastos públicos, sucateamento dos serviços sociais,

---

<sup>40</sup> SANTOS, S. M. *Op.cit.*, p. 102.

<sup>41</sup> Id., 2009, p. 105.

achatamento salarial, retração dos programas de proteção social e ofensiva privatizante.

A opção neoliberal é apresentada como a única forma para que competência e produtividade fossem alcançadas. O sucateamento da rede pública é utilizado para legitimar a privatização e a implementação de um Estado mínimo. Os veículos de comunicação transmitem a ineficiência da “coisa pública”, pelo seu mau funcionamento, pelo desvio de recursos ou pelo alto custo para o Estado.

A empresa, em seu contexto externo, foi gradativamente se complexificando, de modo que, durante a greve de 1991, a mais radicalizada, com a produção completamente interrompida, a adesão do grupo gerencial ao movimento grevista foi uma demonstração do aumento da credibilidade sindical e perda de credibilidade da autoridade da figura gerencial. Muitos dirigentes sindicais foram demitidos e reintegrados somente em 1993. Ainda em 1991, quando o novo presidente da Petrobras assumiu o comando da empresa, em seu discurso de posse, afirmou que reduziria a ação dos sindicatos e os obstáculos à quebra do monopólio e à privatização.<sup>42</sup>

Um dos principais desafios enfrentados pelos sindicatos dos petroleiros era quanto à legitimidade de sua representação para determinadas categorias de trabalhadores dentro da Petrobras e de suas subsidiárias. A questão que está na base da discussão é uma das principais consequências do processo de reestruturação produtiva: a terceirização. Os trabalhadores terceirizados são concebidos como uma categoria diferente da dos petroleiros e, por isso, a legislação não conferia legitimidade à representação desses nos Sindipetros.

A greve de 1995, a mais longa e com repercussões catastróficas no movimento sindical,<sup>43</sup> é originária também desse período. O

---

<sup>42</sup> Id., 2003.

<sup>43</sup> Compõe o movimento sindical dos trabalhadores da Petrobras, a Federação Única dos Petroleiros (FUP) vinculada à CUT. A FUP é formada pelos vários sindicatos de petroleiros nos vários estados. Particularmente, o Sindicato dos Petroleiros do Norte Fluminense – Sindipetro – tem como base de filiação os trabalhadores da Bacia de Campos.

presidente na época, Itamar Franco, conduziu uma negociação junto aos sindicatos, fechando um acordo que, posteriormente, ficou na história do movimento sindical como “letra morta”. Assim, de um acordo verbal e não realizado de direito e de fato, as discussões migraram para o campo jurídico, sobre quem detinha autoridade e poderes para mandar na Petrobras, o que gerou a mais longa greve na empresa, com duração de 32 dias. Foi um período de muita tensão, entre decisões judiciais, demissões, invasões a algumas instalações da empresa pelo exército e um processo massificante da imprensa contra o movimento, apresentando, nos principais noticiários, filas para compra de gás de cozinha e nos postos de combustíveis. O saldo final foi a fragilização da organização sindical, o recebimento de uma notificação do Tribunal Superior do Trabalho de uma multa que totalizava R\$2.100.000,00,<sup>44</sup> contas bancárias bloqueadas, retenção do repasse das mensalidades dos associados e bens penhorados.

Posteriormente, o que se viu na empresa, na era FHC, foi o crescimento da produção e a redução dos postos de trabalho. A palavra “flexível” invade a vida dos trabalhadores. Relações de trabalho flexíveis, relações sociais instáveis, a importância da experiência profissional acumulada vai perdendo valor e os vínculos de longo prazo deixavam de ser atraentes. O discurso empresarial valoriza o que é efêmero e o que não tem consistência técnica. A marca de um milhão de barris por dia foi ultrapassada e a empresa que já tinha tido mais de sessenta mil trabalhadores em seus quadros, no final dos anos 1990, teve esse contingente reduzido à metade, com a implantação maciça de um processo de terceirização.

Consideram os que entendem que a greve criou facilidades para que o governo recebesse apoios favoráveis à decisão de quebra do monopólio e aqueles que descartam essa interferência, muitas alianças foram feitas entre os segmentos gerenciais e as lideranças sindicais para tentar impedir que essa proposta tivesse um desfecho positivo para o governo. No entanto, essas tentativas

---

<sup>44</sup> Id., 2003, p. 164.

não foram bem sucedidas e, em 6 de agosto de 1997, a partir da Lei nº 9.478,<sup>45</sup> a União deixa de ser a detentora do monopólio do petróleo, abrindo o subsolo brasileiro para exploração de capitais nacionais e internacionais mediante a concessão de áreas. Essa lei define o novo Estatuto do Setor Petróleo e Gás Natural, criando o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo (ANP). As atividades, até então somente desenvolvidas pela Petrobras, passam a ter caráter de livre competição com outras empresas. A ANP<sup>46</sup> é quem tem amplos poderes para promover a regulação, a contratação e a fiscalização das atividades econômicas que compõem a indústria do petróleo.

Ainda nessa década, fruto do rebatimento da política governamental sobre os rumos da empresa, foi definida e implementada uma série de ações de caráter estratégico, que impactou os trabalhadores e as entidades sindicais. Listamos, a seguir, alguns destaques:

---

<sup>45</sup> O art. 4º dessa lei define que, nos termos do art. 177 da Constituição Federal, constituem monopólio da União as atividades: I- a pesquisa e lavra das jazidas de petróleo e gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos; II- a refinação de petróleo nacional ou estrangeiro; III- a importação e exportação dos produtos e derivados básicos resultantes das atividades previstas nos incisos anteriores; IV- o transporte marítimo do petróleo bruto de origem nacional ou de derivados básicos de petróleo produzidos no país, bem como o transporte, por meio de conduto, de petróleo bruto, seus derivados e de gás natural. No entanto, o art. 5º dessa lei estabelece que as atividades econômicas de que trata o artigo anterior serão reguladas e fiscalizadas pela União e poderão ser exercidas, mediante concessão ou autorização, por empresas constituídas sob as leis brasileiras, com sede e administração no país. Já o art. 26 determina que a concessão implica para o concessionário a obrigação de explorar, por sua conta e risco e, em caso de êxito, produzir petróleo ou gás natural em determinado bloco, conferindo-lhe a propriedade desses bens, após extraídos, com os encargos relativos ao pagamento dos tributos incidentes e das participações legais ou contratuais correspondentes.

<sup>46</sup> O Decreto Institucional nº 2.455, em 14 de janeiro de 1998, implantou a ANP, vinculada ao Ministério de Minas e Energia com as seguintes finalidades, definidas em seu art. 2º: promover a regulação, a contratação e a fiscalização das atividades econômicas integrantes da indústria do petróleo, de acordo com o estabelecido na legislação, nas diretrizes emanadas do Conselho de Política Energética (CNPE) e em conformidade com os interesses do país.

- sistemática política de corte de investimentos;
- redução de 23% de trabalhadores próprios entre 1989 e 1995;
- política de pessoal com foco na diminuição do efetivo operacional próprio e conseqüentemente aumento da terceirização nas atividades-meio e concentração nas atividades-fim, intensificando as desigualdades internas;
- o vasto conhecimento técnico dos trabalhadores próprios entra em conflito com a pequena ou quase nenhuma qualificação dos terceirizados que trabalham no mesmo local e por vezes no mesmo cargo, mas com vínculos, salários e benefícios diferentes;
- falta de *know how* pelos terceirizados, pela grande rotatividade, o que traz comprometimentos para a segurança no trabalho;
- implantação de programas de demissão voluntária para os trabalhadores próprios com incentivos monetários, principalmente de 1994 a 2000, o que ocasionou saídas em grupo. Os que permaneceram, conviveram com a intensificação do ritmo de trabalho, haja vista a ausência da reposição de trabalhadores próprios;
- mudanças na Lei da Previdência Social ocasionaram aceleração das solicitações de aposentadorias e perda de profissionais qualificados;
- ausência de concursos públicos durante dez anos, envelhecimento do contingente de trabalhadores próprios e intensificação do ritmo de trabalho levaram ao aumento de contratações e terceirizações;
- inexistência de uma política que objetivava a preservação do conhecimento e da memória técnica;
- redução de três para um dirigente sindical, com remuneração, liberado pela empresa;
- decisão dos trabalhadores próprios de anteciparem seu desligamento da empresa por medo de um processo de privatização, que se configurava como um quadro sem retorno. O cenário delineado era de receio para os que iam e de angústia para os que ficavam;

- política adotada pela empresa de alterar direitos dos trabalhadores, utilizando incentivos monetários como forma de barganha. Por exemplo: a venda pelos trabalhadores de um adicional conhecido como “dobradinha de turno” ou extraturno;
- tentativa da empresa de também utilizar a estratégia acima para alterar o regime de trabalho *offshore*. A proposta contemplava a compra de sete dias de folga, ou seja, a relação entre os dias trabalhados e os dias de folga passaria de 14 por 21 para 14 por 14, com indenização pela redução das folgas;
- fusão de vários cargos da área de exploração, perfuração e produção, surgindo o trabalhador polivalente, que é aquele chamado a exercer várias funções, com o mesmo salário, deixando de lado sua especialização.

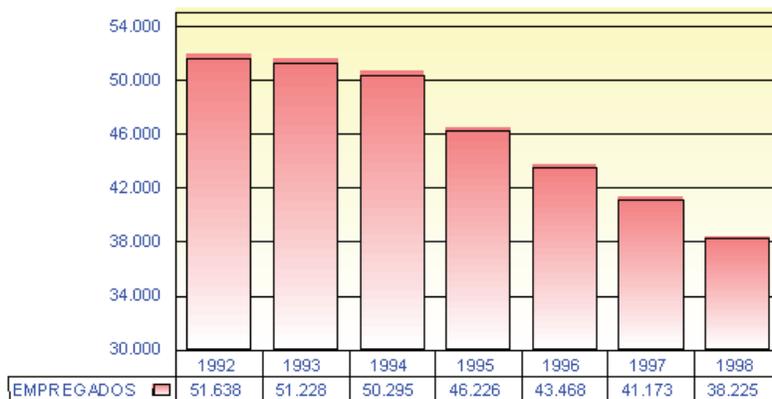
A década de 1990 impactou intrinsecamente a face identitária de seus trabalhadores. Enquanto até os anos 1990 o modelo era determinado por valores de caráter fordistas, a partir de então, a flexibilização passa a ser o sustentáculo de todo o processo organizacional e das novas formas de gerenciamento das relações de trabalho.

O Gráfico 1<sup>47</sup> a seguir apresenta os efeitos da eficácia da política neoliberal, de 1992 a 1998, sobre os trabalhadores próprios da Petrobras.

---

<sup>47</sup> Informações retiradas do Balanço Social e Ambiental da Petrobras dos anos de 1998, 1999, 2000, 2001 e 2002 que estavam disponibilizados em arquivo PDF no site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br). No entanto, para elaboração dessa nota, realizamos uma busca nesse endereço eletrônico, sem obtermos sucesso. Os dados encontrados mais antigos referem-se aos anos de 2007, 2008 e 2009.

Gráfico 1 - Quantitativo de trabalhadores próprios da Petrobras no período de 1992 a 1998.



Cabe enfatizar que, nesse período de seis anos (de 1992 a 1998), o efetivo de trabalhadores próprios foi reduzido em 26%. Essa era uma meta definida pela empresa e destacada como um resultado positivo no Relatório Anual da Petrobras, em 1998, como está descrito a seguir:

o uso de modernas técnicas de automação e racionalização do trabalho permitiu a redução do número de empregados de 41.173, em 1997, para 38.225 no ano passado, suportada por programas de incentivo a saídas e desligamentos voluntários.<sup>48</sup>

O Quadro 1 abaixo detalha o impacto da estratégia neoliberal para esvaziamento do quadro de trabalhadores próprios, reforçando o processo de terceirização e precarização das relações de trabalho.

<sup>48</sup> Informações retiradas do Balanço Social e Ambiental da Petrobras dos anos de 1998, 1999, 2000, 2001 e 2002 que eram disponibilizados em arquivo PDF no site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br). No entanto, para elaboração dessa nota realizamos uma busca nesse endereço eletrônico, sem obtermos sucesso. Os dados encontrados mais antigos se referem aos anos de 2007, 2008 e 2009.

## Quadro 1

Ano	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
trabalhadores próprios	51.638	51.228	50.295	46.226	43.468	41.173	38.225	35.891	38.908	38.483	47.723
trabalhadores terceirizados	*	*	*	*	*	*	*	*	59.128	121.000	123.266

Fonte: Informações retiradas do Balanço Social e Ambiental da Petrobras dos anos de 1998, 1999, 2000, 2001 e 2002.

No Quadro 1, pode-se identificar a efetiva redução do quantitativo de trabalhadores próprios em relação ao grupo de terceirizados. Ao longo de oito anos (de 1992 a 1999), houve redução dos primeiros em cerca de 31%. No entanto, observa-se que de 2000 a 2002, apesar de haver um acréscimo de 23% no número de trabalhadores próprios, há também uma significativa elevação do efetivo de terceiros, que aumentou em 108%. Portanto, o que se constatava, em 2002, era que o total de trabalhadores terceirizados representava aproximadamente três vezes o quantitativo de próprios.

Nesse cenário, a empresa passou por adequações aos novos processos empresariais, reestruturando seu modelo de gestão ao promover ampla transformação na cadeia produtiva, através de fusões departamentais, redução de níveis hierárquicos, racionalização de custos, redução de pessoal e automação dos processos produtivos.

É nesse contexto que nas políticas de recursos humanos são introduzidas inovações baseadas em critérios e metas de qualidade e produtividade, oriundos dos fundamentos dos programas de qualidade total, que buscavam o estabelecimento da cooperação e integração da força de trabalho às metas organizacionais.

Paralelamente, todo o discurso da empresa também priorizava a necessidade de reduzir o *welfare state* empresarial, conquistado pelos trabalhadores, com justificativas simplistas de que para fazer frente às empresas concorrentes, as políticas adotadas teriam que ser equivalentes às praticadas no mercado concorrente.

Os empregados cada vez mais se angustiavam, pois percebiam o que vinha ocorrendo nos processos de trabalho, no interior da empresa, com perda da qualidade e segurança no trabalho, desgaste de pessoal, rotatividade, dentre outros. Ao mesmo tempo, comparavam a empresa do passado à daquele momento e, tinham ainda a percepção de que no passado eram mais reconhecidos e valorizados, eram importantes para a Petrobras e hoje não mais.

Esse momento exigia do grupo gerencial o desenvolvimento de novas habilidades para implementar as mudanças, entre elas, dos processos de trabalho e de estratégias para obter melhores resultados e para gerenciar as equipes. Portanto, era requerido dos gerentes o desenvolvimento dos papéis de negociação, coordenação e articulação, objetivando, com essa possibilidade, alcançar a cooperação das equipes na implementação das novas medidas.

Dessa forma, passa a ser requerido um novo perfil do corpo gerencial que privilegie algumas características particulares e bastante diferenciadas das décadas de 1970/1980, tais como:<sup>49</sup>

- tem performance como ferramenta de comando;
- é bem sucedido por meio das realizações da equipe;
- é curioso e estudioso;
- é independente e tem visão global das coisas;
- lidera mudanças e é um facilitador;
- seu salário é conquistado pelo resultado de seu trabalho e de sua equipe;
- seu conhecimento é fruto do seu aprendizado.

Do mesmo modo, o perfil do líder sindical também se redefiniu radicalmente. O estereótipo do trabalhador com uniforme sujo oriundo do movimento de confronto tendia a acabar. A perspectiva é que se formassem lideranças com capacidade para negociar em qualquer instância de decisão.

---

<sup>49</sup> Matéria na Revista Veja, em outubro/1994, sobre pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em vários países, inclusive do leste europeu; apresentados em FERREIRA, N. T. A prática da supervisão: perplexidade e desafios. Rio de Janeiro, 1994. Palestra proferida no 2º Encontro de Supervisores, na sede da Petrobras, no Rio de Janeiro, 1994.

Santos<sup>50</sup> afirma que o movimento sindical no setor petrolífero é complexo devido à diversidade de sindicatos existentes que foram se fragmentando à medida que o processo de terceirização e privatização de empresas de petróleo se acentuou.

Esse quadro sinteticamente delineado mostra-nos que o cenário interno era de insegurança e incertezas e que toda linguagem e discurso adotados mostravam que a “nova Petrobras” estava completamente distante daquela de sua criação, da campanha “O Petróleo É Nosso”. Essa nova empresa estava voltada para seu negócio principal: a exploração e produção de petróleo. Tinha como meta estar próxima a um referencial privado de gestão, com foco nos resultados econômico-financeiros que se apresentavam como uma exigência mais relevante do que os requisitos históricos de abastecimento do país.

Assim, como resultante desse quadro delineado, os acidentes ocorridos na Baía de Guanabara, no estado do Rio de Janeiro, em 2000, com vazamento de 1,3 milhão de litros de petróleo, e da plataforma P-36, em 2001, expõem para o país e o mundo as repercussões da política adotada pela empresa ao longo dos últimos anos.

Em 2000, a Petrobras comprou oito das dez áreas de exploração oferecidas pelo governo através da ANP. Cabe destacar que essas áreas, antes da quebra do monopólio, estavam sob seu controle. Ainda nesse período, outras ações foram empreendidas: a compra de duas refinarias na Bolívia; o lançamento de suas ações na bolsa de Nova York; a associação com empresas privadas do segmento de refino e a consequente venda de 70% da refinaria Alberto Pasqualine (Refap) localizada em Canoas, Rio Grande do Sul; a venda de campos de petróleo localizados na região nordeste do país, denominados de campos maduros (são áreas que exigem altos investimentos tecnológicos para a produção de petróleo que não mais interessam à empresa); reestruturação organizacional de toda a empresa, criando quatro áreas de negócios, o que facilitaria sua futura fragmentação;

---

<sup>50</sup> Ibid., 2009.

tentativa de mudança do nome e da marca da empresa para “Petrobrax”, que gerou, por parte da sociedade, um movimento de contestação à proposta, surpreendendo a alta administração da empresa e a decisão de engavetamento do projeto; tentativa mal sucedida de implantação de um novo plano de previdência complementar pela Fundação de Seguridade Petros, etc.

Cabe destacar, ainda, que, durante as negociações do acordo coletivo de trabalho em 2001, mais um impasse foi criado, o que desencadeou em uma paralisação entre 24 e 28 de outubro e que mobilizou quase a totalidade das plataformas da Bacia de Campos.

Nessa trajetória, o destaque está nas características de ambiguidade que ora trilham rumos ligados aos interesses públicos, ora assumem posições que impulsionam exclusivamente para a racionalidade empresarial.

Assim, corroboramos a afirmativa de Scaletsky<sup>51</sup> em que a “história do país passa por dentro da Petrobras”. Esse autor considera que a vida intramuros na empresa, em determinados momentos históricos, reproduz um microcosmo da vida do país, não somente por sua importância econômica no cenário nacional, mas também pelos vários simbolismos criados no decorrer de sua história.

A bandeira política presente no momento de sua criação perdurou como símbolo de soberania nacional, internalizada por seus trabalhadores em várias fases políticas do país.

### **Considerações finais**

A Petrobras foi gerida em um momento da história brasileira em que o Estado, além de fomentar e regular o desenvolvimento, também intervinha diretamente na produção de mercadorias, utilizando as várias empresas estatais criadas naquela época.

Criada no interior de uma campanha popular com as cores nacionais, intitulada “O Petróleo É Nosso”, a empresa foi alvo

---

<sup>51</sup> Id., 2003, p.170.

de polêmicas que ocuparam lugar de destaque nos veículos de comunicação, não só por sua importância econômica, como também em razão dos vários símbolos que foram se consolidando ao longo do tempo, cujos significados foram mediatizados e transformados pelos vários sujeitos envolvidos.

Cada período histórico foi gradativamente marcando essa face ambígua, permeada pelos avanços conquistados e pelos retrocessos vividos.

A presença militar nos diferentes escalões da empresa, ao mesmo tempo em que referendava a autonomia do principal grupo de comando na tomada de decisões, também introduzia traços de uma gestão marcadamente autoritária em todos os espaços de poder da empresa, na qual as diferentes áreas internas estruturaram-se durante os anos de ditadura militar.<sup>52</sup>

Esse caldo cultural, marcado pelas contradições, pelos traços de pioneirismo e de competência técnica, perpetuou-se nesse percurso histórico, marcando as representações da identidade da empresa e de seus trabalhadores.

O trabalhador petroleiro, sujeito histórico, que trava lutas políticas e ideológicas, participa e assume a liderança do movimento sindical, posicionando-se como referência de uma época. Desse modo, como representante dos trabalhadores do petróleo em nome do interesse coletivo e incorporando a representação de falar em nome de toda a sociedade brasileira, conseguiu fazer frente aos interesses dominantes.

O discurso de que o trabalhador do petróleo tinha uma função, uma missão de representar o povo brasileiro dentro da empresa, foi usado, em vários momentos históricos importantes, como uma bandeira de luta que congregou, interna e externamente, as mais diferentes correntes ideológicas como, por exemplo, na revisão constitucional e na quebra do monopólio.

O processo de reestruturação produtiva que assolou a década de 1990 deixou marcas significativas na identidade dos trabalhadores e nas entidades representativas da categoria

---

<sup>52</sup> LEITE, R. M. S. C. *Op. cit.*, p. 78.

petroleira. Os ideais político-governamentais assolaram a gestão e as práticas organizacionais. Os planos de incentivo às demissões voluntárias e às aposentadorias foram medidas largamente utilizadas, que explicitaram a adoção de novas estratégias de dominação do capital. Mudanças na organização do trabalho foram implementadas, assim como a adoção de novas políticas de gerenciamento da força de trabalho. A partir de então, um novo cenário foi desenhado com um processo de terceirização crescente, criando uma face interna desconhecida, até o momento permeada pela fragmentação de uma categoria profissional, não mais formada, exclusivamente, por aqueles que historicamente se auto intitulam petroleiros. Sugere-se, portanto, que novos estudos e pesquisas possam aprofundar essa nova configuração, considerando que a história do país permanece atravessando a empresa.