



A Terceirização na Petrobras – Alguns Pontos Para Reflexão

Versão Atualizada

Subseção DIEESE FUP, Dezembro de 2006

<i>I – Terceirização: Conceito e Contexto</i>	3
I.1 – Conceito	3
I.2 – O Contexto	4
<i>II – A terceirização na Petrobras</i>	7
II.1 – O Problema	7
II.2 - A Generalização do Problema.....	8
II.3 – Algumas das Conseqüências da Terceirização.....	10
II.4 – Custos Adicionais do Processo de Terceirização	11
<i>III – A posição da FUP em relação à terceirização</i>	12
III.1 – Conseqüências	14
III.1.1 - Para os Trabalhadores	14
III.1.2 - Para a Empresa.....	14
III.1.3 - Para a Sociedade	14
III.2 - Propostas	14
III.2.1 - Imediatas	15
III.2.2 - Curto Prazo (6 meses).....	15
III.2.3 - Médio Prazo (até 2 anos)	15
<i>IV – Conclusão</i>	15
<i>V – Bibliografia</i>	17

I – Terceirização: Conceito e Contexto

I.I – Conceito

A terceirização se caracteriza quando uma determinada atividade deixa de ser desenvolvida pelos trabalhadores de uma empresa e é transferida para uma outra empresa, a terceira. Este processo pode se dar de duas maneiras diferentes, mas não excludentes

- A desativação, parcial ou total, de setores produtivos. A empresa que terceiriza deixa de produzir e passa a suprir suas necessidades comprando de outras empresas;
- A contratação de uma ou mais empresas que alocam trabalhadores para execução de algum serviço no interior da empresa cliente, exatamente esta última modalidade que prevalece na Petrobras.

Como se verá adiante, a terceirização não é um fenômeno novo na indústria de hidrocarbonetos. Se, num primeiro momento, concentrou-se em serviços altamente especializados, em uma segunda etapa, expandiu-se para praticamente todos os segmentos da atividade. A novidade é a generalização desta prática em setores até então considerados estratégicos. As empresas parecem não ter limites para a terceirização e algumas chegam ao limite de terceirizar todas as suas unidades produtivas, só mantendo a marca como foco do negócio

Em artigo publicado no jornal Valor Econômico¹, a Reitora da London Business School, Laura D’Andrea Tyson, associa o pífio crescimento do emprego na economia norte-americana, em meio à recuperação econômica em marcha, à terceirização desenfreada por parte das empresas. O título do seu artigo não deixa dúvidas, “Resta alguém imune à terceirização?”.

¹ Tyson, Laura D’Andrea (2004) Resta alguém imune à terceirização? Artigo publicado na edição de 19.02.2004 do jornal valor econômico.

Para entender um pouco mais este processo é necessário discutir e esclarecer em que contexto se deu esta generalização sem, contudo, cair na armadilha da inevitabilidade da terceirização.

I.2 – O Contexto da Propagação da Terceirização

A economia capitalista passou por um longo ciclo de crescimento entre o final da Segunda Guerra Mundial e meados dos anos 1970. Foi o chamado ciclo de ouro do capitalismo. Segundo Prado (1999), “ sua fonte básica de geração de excedente econômico pode ser atribuída ao crescimento sustentado da produtividade industrial, resultado do modelo de organização de trabalho fordista que se difundia por todo o sistema produtivo, como um novo paradigma produtivo. (...) Esse modelo de organização do trabalho reunia, sob o objetivo da produção em massa de produtos homogêneos (...), as técnicas produtivas desenvolvidas por Henri Ford, no início do século [passado]”. O trabalho na fábrica fordista era intenso, repetitivo e desqualificado.

As empresas eram verticalizadas², intensivas em energia, trabalho e capital e operavam com altos estoques. Seus produtos eram padronizados e produzidos em grandes lotes que, salvo poucas exceções, não encontravam dificuldades para serem colocados nos mercados³. Grosso modo, os lucros eram proporcionais ao tamanho da empresa. Do ponto de vista macro-político prevalecia a ideologia do Estado Keynesiano, intervindo na economia para gerar os investimentos necessários à busca do pleno emprego e do desenvolvimento econômico e social.

Já no final dos anos 1960 e início dos anos setenta, começaram a surgir os primeiros sinais de esgotamento deste padrão de produção. A produtividade já não crescia tanto e a realização do produto no mercado já não era tão certa, os mercados consumidores foram se tornando cada vez mais instáveis.

² Empresa verticalizada é aquela que atua em todos, ou quase todos, elos da cadeia produtiva de seus produtos.

Vários foram os motivos que levaram ao esgotamento deste padrão de acumulação⁴, mas, de forma resumida, pode-se destacar: a crescente resistência dos trabalhadores ao modelo degradante e alienador de organização do trabalho fordista; a ruptura do padrão dólar-ouro estabelecido nos acordos de Bretton Woods; as crises do petróleo de 1973 e 1979; a adoção de políticas contracionistas por parte dos países centrais para fazer frente a aumentos da inflação; e a mudança no padrão de concorrência entre as empresas, passando de preços para diferenciação de produtos, fruto da saturação dos mercados de bens de consumo de massa.

A partir da metade dos anos 1970, como resposta à crise do padrão fordista, começa a se consolidar um novo padrão produtivo, baseado na empresa integrada e flexível, a mais enxuta o possível, com base na microeletrônica, orientada para a lógica das economias da diferenciação⁵. Prevalece o trinômio, qualidade, produtividade e competitividade.

Há que se destacar que essas transformações no paradigma produtivo acontecem simultaneamente a mudanças “macro-políticas” que rompem com a predominância da ideologia do Estado intervencionista, keynesiano. Uma nova hegemonia⁶ se firma, preconizando a não intervenção do Estado na economia - Estado mínimo - e a livre concorrência – com total desregulamentação dos mercados. Cristalizam-se, assim, as bases do neoliberalismo.

É neste contexto produtivo e político que a terceirização ganha força como instrumento de organização da produção e do trabalho. As empresas, em nome de maior competitividade, passam a focar suas atividades naquilo que as diferencia, transferindo para terceiros os setores fora deste “núcleo de diferenciação”. A estratégia é clara, focar em suas

³ O forte crescimento da demanda agregada, impulsionada pelo aumento dos investimentos, gerava a renda e o consumo suficientes para dar vazão à produção. Em outras palavras, no geral, o que era produzido era vendido porque a demanda era maior que a oferta.

⁴ Para uma discussão mais profunda da crise do modo de produção fordista ver Prado 1999.

⁵ O padrão de produção japonês, centrado na empresa integrada e flexível, passa a ser o modelo a ser seguido.

⁶ A hegemonia é a novidade, mas não as idéias, que resgatam as bases do liberalismo.



competências principais, economizando “energia”, reduzindo custos e, se possível, enfraquecendo a ação sindical. .

Naquele momento, final da década de 70, o Brasil apresentava um parque industrial complexo, com elevado grau de competitividade; nos moldes do padrão de produção fordista, copiado dos países centrais. Entretanto, o parque industrial brasileiro se consolidou quando este padrão de produção apresentava claros sinais de esgotamento no plano internacional.

Já em meados dos anos oitenta, este parque industrial começa a apresentar os primeiros sinais de mudanças, acompanhando, timidamente, a reestruturação internacional. Relatos de sucessos da indústria japonesa – paradigma do novo padrão de produção – ocupavam as páginas nobres da mídia brasileira e as empresas multinacionais e algumas nacionais⁷ começavam a importar os novos padrões de gestão e produção adotados pelas empresas-líderes no mercado internacional ou pelas matrizes, no caso das multinacionais.

Este processo vai se acelerar no início da década de noventa - já no governo Collor -, com a implantação da agenda neoliberal preconizada pelo “Consenso de Washington”, marcada pela abertura da economia, pela desregulamentação dos mercados, privatização etc. A rápida abertura da economia brasileira provocou um processo de desindustrialização no qual as empresas que conseguiram sobreviver adotaram, no geral, a redução de custos como estratégia central para manutenção de suas participações nos mercados. A terceirização se generalizou como um dos elementos centrais deste processo.

Os trabalhadores sentiram na pele os impactos desta política: milhões de postos de trabalho foram fechados; as relações de trabalho se precarizaram, o emprego informal sobrepôs o

⁷ Este é o caso da Petrobras que em meados dos anos oitenta tentou impor a seus empregados a participação nos Centros de Controle de Qualidade – CCQ. Esta experiência acabou, como não podia deixar de ser, fracassando.



emprego formal nos novos postos de trabalho que eram gerados, a participação dos trabalhadores na renda gerada⁸ passou de 53%, em 1994, para 43%%, em 2003.

II – A terceirização na Petrobras

II.1 – O Problema

A década de noventa do século XX e o início do século XXI marcaram a Petrobras por uma sucessão de recordes de produção⁹. Em 1997, por exemplo, a empresa entrou para o seleto grupo de países produtores de mais de um milhão de barris de petróleo/dia. Neste período, a Petrobras ganhou vários prêmios no exterior, principalmente pela pesquisa em prospecção de petróleo em águas profundas. Apesar destes resultados positivos, outros eventos deixaram profundas raízes na companhia, com destaque para o afundamento da plataforma P36 e para os diversos passivos ambientais resultantes dos vazamentos de petróleo, em especial os derramamentos de óleo na Bahia da Guanabara, no Rio de Janeiro, e no Rio Iguaçu, no Paraná.

Diversos foram os fatores identificados durante as investigações que contribuíram para provocar os acidentes, com destaque para o atraso em importantes investimentos que se concretizados teriam, no mínimo, diminuído as perdas ocorridas. Outro fator não menos importante foi a drástica redução do quadro de pessoal da companhia. Entre 1990 e 2001, o efetivo de trabalhadores da empresa se reduziu de 55,5 mil, para 33,0 mil, um corte de 40%¹⁰. A terceirização desenfreada observada na segunda metade dos anos noventa e início do século XXI aparece, também, como uma das possíveis explicações para alguns dos acidentes ocorridos. Naquele momento a empresa estava sendo preparada para a privatização.

⁸ Excluídos os rendimentos dos autônomos e os impostos líquidos.

⁹ Em 2006, três anos após completar 50 anos, a Petrobras garantiu ao país a auto-suficiência na produção de petróleo.

Em 2004, durante a realização de um seminário conjunto entre a empresa e a Federação Única dos Petroleiros, o representante da empresa admitiu que *a Petrobras pagou para que seus funcionários saíssem da empresa quando deveria ter pagado para eles ficarem*, e que a empresa terceirizou o que não podia terceirizar. Há que se destacar que o corte de pessoal se acentua no mesmo período em que a terceirização passa a crescer rapidamente, a partir de meados dos anos noventa, com a aceleração da adoção das “receitas” preconizadas pelo “Consenso de Washington”. Mais recentemente, de 2003 até hoje, vêm crescendo tanto a terceirização quanto o efetivo próprio da Petrobras, acompanhando o ritmo de crescimento da empresa.

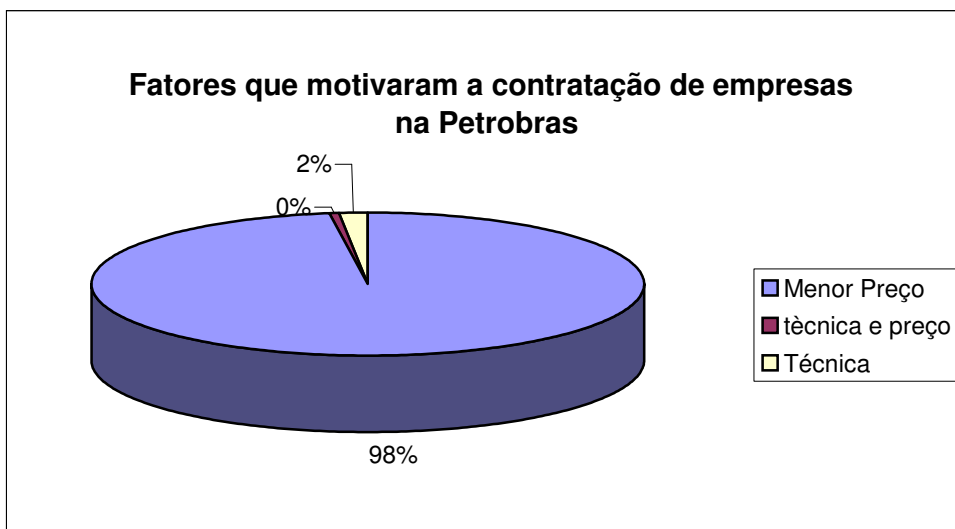
II.2 - A Generalização do Problema

Segundo DIEESE (2002), “ a terceirização não se configura como um fenômeno novo na Indústria de hidrocarbonetos, particularmente no segmento de exploração e produção, já que, internacionalmente, desde as primeiras décadas do século XX, engendrou-se em torno das companhias de Petróleo uma extensa rede de produtos e serviços oferecidos por firmas especializadas. Dentre essas Companhias, pode-se citar a Halliburton (cimentação de poços), Baker & Huges (brocas convencionais) e Schlumberger (sondagem de poço) que, no caso brasileiro, prestam serviços à Petrobras, na Bacia de Campos, há pelo menos 20 anos.” A novidade é a intensificação e ampliação para outras áreas.

Documentos internos da Petrobras apontam a terceirização como estratégia de negócios da empresa. Segundo um ex Diretor-Gerente dos recursos humanos: “...a terceirização não pode ser vista apenas como uma estratégia para redução de custos, mas também como uma aliada indispensável para a conquista de novos mercados (...) O correto sentido da terceirização deve ser a busca da vantagem competitiva....” (Petrobras 2002). Vários são os argumentos apresentados, dentre os quais a focalização e a simplificação da gestão.

¹⁰ A partir de 2002, mas principalmente a partir de 2003, a empresa voltou a realizar novos concursos e a absorver novos trabalhadores. Contudo, o período de dez anos sem contratar provocou sérias consequências na companhia no que se refere à preservação do conhecimento institucional.

Não obstante a retórica apresentada acima, a própria empresa reconhece em documentos internos que a quase totalidade de seus contratos de terceirização são definidos com base no menor preço. O DIEESE, já no ano de 2002, alertava para este fato e ilustrava o mesmo no gráfico apresentado a seguir:



Fonte: Dieese 2002 -

O avanço do processo de terceirização em áreas até então consideradas nobres (manutenção e operação) coincide com a desregulamentação do setor¹¹ e com a adoção de um novo modelo de organização por parte da Petrobras. Este novo modelo, implantado em outubro de 2000, dividiu a companhia em quatro áreas de negócios – E&P, Abastecimento, Gás e Energia e Internacional –, duas áreas de apoio – Financeira e Serviços – e as Unidades Corporativas, ligadas ao Presidente. Abaixo desta estrutura foram criadas 40 unidades vinculadas às áreas de negócio, com mais autonomia nas decisões e independência para administrar orçamento e investimento. Ao mesmo tempo em que os gestores ganharam mais autonomia na gestão de seus orçamentos, passaram a ser avaliados/remunerados de

¹¹ Em 1997, foi aprovada, por iniciativa do Poder Executivo Federal, a Lei Nº 9.478, que abre as atividades da indústria petrolífera à iniciativa privada.



acordo com os resultados obtidos. Soluções mais fáceis, como a terceirização com precarização das relações de trabalho como estratégia para redução de custos, tornaram-se mais tentadoras.

Dentre os setores terceirizados na Petrobras sobressaem: “alimentação, análise laboratorial, almoxarifado, cimentação e complementação de poços, montagem e construção de projetos, informática, limpeza predial, manutenção (predial, mecânica, caldeiraria, soldagem, elétrica, instrumentação, refratários, isolamentos térmicos e de inspeção de equipamentos), movimentação de cargas, perfuração e perfilagem de poços, operação de sondas, serviços médicos e administrativos, transporte, utilidades e vigilância” (Dieese 2002). Mais recentemente, a direção da empresa decidiu reverter os processos de terceirização na operação. Contudo, há muito o que fazer nesta direção.

II.3 – Algumas das Conseqüências da Terceirização

Um dos efeitos mais perversos da terceirização é o aumento dos acidentes de trabalho em empresas terceiras contratadas pela Petrobras, em que pese o Ministério Público do Trabalho do Estado do Rio de Janeiro suspeitar de sub-notificação. A tabela a seguir mostra a evolução dos acidentes fatais entre os trabalhadores efetivos e os terceirizados que trabalham para a Petrobras. Como se pode observar, foram 137 acidentes fatais entre os terceirizados e 30, entre os efetivos¹².

Acidentes Fatais – Efetivo e Terceirizados da Petrobras

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Efetivo Petrobras	4	1	4	12	3	3	3	0
Terceirizados	22	27	14	18	18	11	14	13
Total	26	28	18	30	21	14	17	13

Fonte: FUP e Petrobras

¹² Nestes 30 estão computados os onze trabalhadores que morreram no acidente da P36, em 2001.

Outro ponto que a própria companhia reconhece como frágil nos contratos de terceirização é a baixa qualificação dos trabalhadores terceiros. Anísio José da Silva Araújo, em sua tese de doutorado em Saúde Pública, *Terceirização e segurança dos trabalhadores em uma refinaria de petróleo*, aponta que os terceirizados também reconhecem a necessidade de uma melhor qualificação para atuar no setor de petróleo. No entanto, do ponto de vista pessoal, a falta de tempo, devido às longas jornadas de trabalho e a falta de recursos para financiar as despesas com a formação, praticamente inviabilizam as iniciativas individuais de qualificação. Do lado das empresas terceiras, a política de contratação da Petrobras pelo menor preço, assim como a curta duração dos contratos, dois anos em média, contribuem para inviabilizar/desmotivar uma política de qualificação dos seus contratados.

Além destes fatos, a realidade tem demonstrado que a terceirização, especialmente quando realizada em contexto recessivo (como é o caso do Brasil nas duas últimas décadas e meia), provoca diminuição do emprego, precarização das relações de trabalho e preconceitos em relação ao trabalhador terceirizado.

II.4 – Custos Adicionais do Processo de Terceirização

Em todos os contratos assinados entre a companhia e as empresas terceiras, a Petrobras designa um Gerente e um Fiscal para acompanhar todos os aspectos do mesmo. E assim deve ser. Segundo documento do Ministério do Trabalho e Emprego, “ a contratante monitora mediante exigência de nota fiscal de serviços e, antes de seu pagamento, da cópia dos contracheques de cada trabalhador locado, assim como da guia de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço individualizada para cada contrato específico. Os protocolos de entrega de vales-transporte, uniforme e Equipamento de Proteção Individual - EPI também são importantes. (...) Caso os tomadores de serviços sejam coniventes com a sonegação de impostos, fraudes sociais e/ou trabalhistas, serão denunciados como co-responsáveis nos respectivos processos previdenciários ou trabalhistas movidos contra essas empresas. Essa co-responsabilidade pode assumir a forma jurídica de responsabilidade solidária ou subsidiária” (MTE 2001).



O número elevado de contratos com empresas terceiras, definidos pelos gerentes das unidades de negócios, criou uma legião de gerentes e fiscais de contrato¹³. No entanto, estes não evitaram problemas como o mencionado a seguir: No dia 13 de fevereiro de 2004, a Petrobras divulgou nota apresentando os resultados obtidos pela empresa no quarto trimestre de 2003. De acordo com os dados divulgados, a companhia gastou, em 2002, R\$ 398 milhões e, em 2003, R\$ 160 milhões com provisionamento de responsabilidade solidária com o INSS de empresas terceiras. Foram mais de meio bilhão de reais, em apenas dois anos.

Ciente da multiplicidade de casos semelhantes a estes, o Ministério do Trabalho e Emprego afirma: “ com a onda da terceirização, criou-se um mito de que, ao terceirizar, a contratante se livraria de todas as questões relativas às atividades terceirizadas e às pessoas ligadas a elas. Além disso, em todos os lugares a pressão por redução de custos vem sendo acompanhada por demissões e por uma elevação da carga de trabalho, fato que, às vezes, impede que os responsáveis pela terceirização tenham o devido conhecimento e tempo para analisar todos os pontos necessários. (...) Voltemos, então, aos objetivos buscados pela terceirização. Como um contratante pode focar seus esforços em suas competências principais se ele tem que gastar tanto tempo para checar e exigir tudo isso das empresas terceiras? E a redução de custos? Como obtê-la se há todo um custo nas tomadas de preço e no monitoramento das empresas terceiras” (MTE 2001).

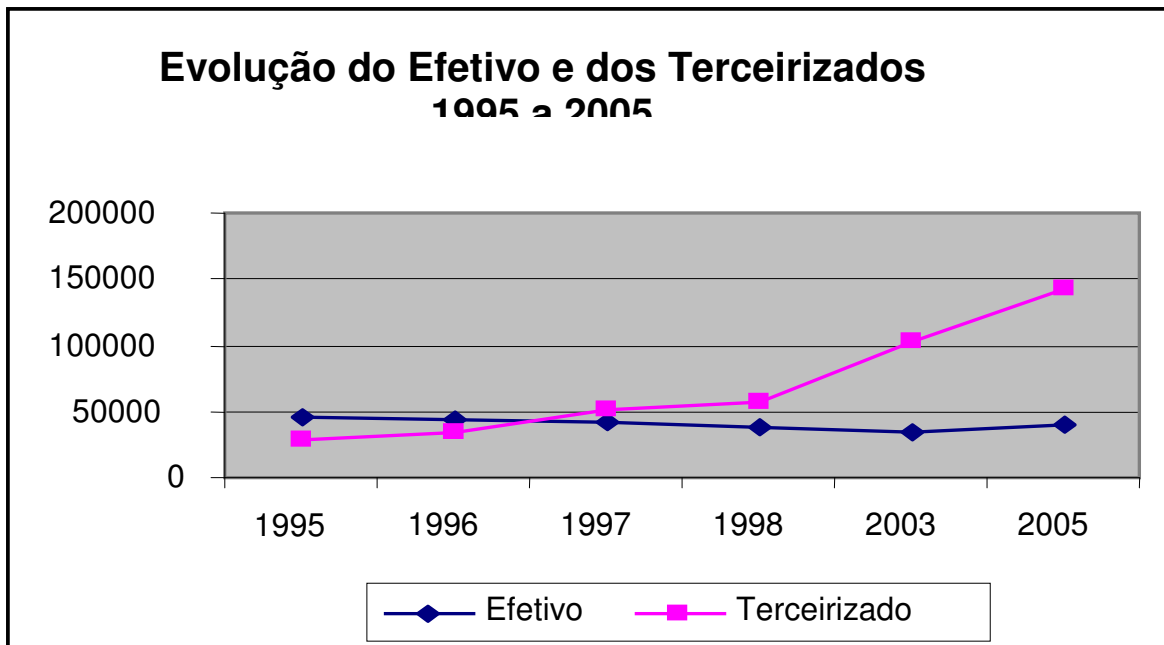
III – A posição da FUP em relação à terceirização

Já há alguns anos o problema da terceirização vem mobilizando a atenção dos trabalhadores da Petrobras. Desde o primeiro Congresso da Federação Única dos Petroleiros, I CONFUP, realizado no ano de 1994, o tema aparece em relevo, associado a questões como precarização das relações/condições de trabalho, aumento dos acidentes de trabalho etc. A

¹³ Em dezembro de 2003, parte da jornada de 2.408 empregados diretos da Petrobras era dedicada à gerência/fiscalização dos contratos com empresas terceiras.

expressão “alugadoras de mão-de-obra” foi cunhada, então, para explicar o comportamento de muitas empresas contratadas. Tanto naquele, como em todos os outros congressos subseqüentes, os petroleiros se posicionaram contra a terceirização indiscriminada na empresa.

Contudo, apesar do posicionamento contrário dos trabalhadores da Petrobras, a empresa vem aumentando, ano-a-ano, o contingente de trabalhadores terceirizados. Se, em 1995, o número de terceirizados era de aproximadamente 29 mil; ao final de 2005, este contingente tinha saltado para 143,7 mil trabalhadores.



Fonte: Petrobras

Os próximos parágrafos reproduzem parte do documento, *A Visão da FUP sobre a Terceirização*, destacando o levantamento das conseqüências para os trabalhadores, a empresa e a sociedade; e as propostas, para implantação imediata, no curto e médio prazos, com intuito de resolver, de uma vez por todas, este problema.

III.1 – Conseqüências

III.1.1 - Para os Trabalhadores

- Fraudes Trabalhistas;
- Alojamentos precários;
- Falta de Garantia no Emprego (Rotatividade);
- Falta de Garantia da Integridade Física;
- Acidentes, Mutilações e Mortes;
- Super-exploração;

III.1.2 - Para a Empresa

- Baixa confiabilidade dos serviços
- Disputas judiciais
- Focos de corrupção
- Perda do Ativo de Conhecimento
- Lucros cessantes causados por acidentes e emergências
- Desgaste na imagem
- Perda de mercado

III.1.3 - Para a Sociedade

- Perda da qualidade de serviços e produtos
- Agressões ambientais a comunidades vizinhas
- Empobrecimento dos Trabalhadores
- Concentração de renda

III.2 - Propostas



III.2.1 - Imediatas

- Corrigir as ilegalidades
- Não contratação de aposentados
- Reposição de efetivo nas áreas de saúde e segurança industrial

III.2.2 - Curto Prazo (6 meses)

- A eliminação da terceirização na operação, manutenção, tecnologia de informação e outros setores estratégicos da empresa (concurso público).

III.2.3 - Médio Prazo (até 2 anos)

- Substituição por mão-de-obra contratada diretamente de todos os postos de trabalho existentes na execução das atividades permanentes da empresa

IV – Algumas Considerações Finais

Há muitos anos o movimento sindical dos petroleiros vem denunciando os problemas que a terceirização generalizada vem causando para a sociedade, para os trabalhadores e para a própria empresa.

A Petrobras sempre contratou serviços especializados de firmas terceiras. A novidade foi a generalização a partir de meados dos anos 1990. A justificativa para tal atitude veio carregada de um discurso centrado na redução de custos, aumento de produtividade, melhoria da qualidade. Enfim, aumento da competitividade.

Se houve redução efetiva de custos - não é possível comprovar porque a empresa não divulgou os números - o mesmo se deu em função da precarização das relações de trabalho e em muitos casos, segundo avaliação do movimento sindical, implicou no aumento dos



acidentes fatais. Como obter maior qualidade e competitividade se os contratos duram, em média, dois anos? Se os vencedores das licitações são definidos, na quase totalidade, pelo menor preço?

É por estes e outros motivos que os trabalhadores petroleiros exigem o fim da terceirização indiscriminada na Petrobras e a solução dos problemas hoje detectados nos contratos em andamento e naqueles que por ventura venha a se manter no futuro.

A pressão do movimento sindical petroleiro, aliada à uma visão mais crítica por parte dos novos gestores da Petrobras, levou o RH da empresa a desenvolver um programa de primeirização de algumas atividades ligadas à produção e à manutenção. Este programa já implicou na contratação, por meio de concurso público, de mais de seis mil trabalhadores para ocupar os postos de trabalho primeirizados.

A Federação Única dos Petroleiros concorda com a iniciativa, mas vem criticando o ritmo das contratações. Se a primeirização na Petrobras continuar no ritmo atual, a empresa precisará de 100 anos para acabar com os postos de trabalho terceirizados. Mesmo considerando somente os 30% dos postos de trabalhos terceirizados associados à produção e manutenção, este processo se estenderia por 33 anos.

V – Bibliografia

ARAÚJO, Anísio José da Silva. Paradoxos da modernização: terceirização e segurança dos trabalhadores em uma refinaria de petróleo. Tese de Doutorado em Saúde Pública. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, 2001.

DIEESE. Considerações sobre a Reestruturação Produtiva no Brasil. Estudos de pesquisa Ipros nº 5, 1997.

_____. Emprego e Desenvolvimento Tecnológico – Processos de Integração Regional. São Paulo: DIEESE, 1999.

_____. A Indústria Petrolífera e Seus Reflexos na Economia Fluminense. Mimeo, 2002.

MARTINS, Heloísa de Souza e RAMALHO, José Ricardo. Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho. São Paulo: Hucitec, 1994.

MTE. Terceirização.. Brasília: mimeo 2001.

TCU. Pedido de Reexame, TC – 005.152/2002-1. Brasília: mimeo, 2003.

TYSON, Laura D ´Andrea. Resta alguém imune à terceirização? São Paulo: Valor Econômico, 19.02.2004.

PETROBRAS. A terceirização como estratégia de negócios. Rio de Janeiro: mimeo, 2002.

_____. Petrobras divulga resultado do quarto trimestre de 2003. Rio de Janeiro: mimeo, 2004.