

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

Memória Petrobrás (MPET)

## A grande virada da minha vida foi a Petrobras

História de [Sérgio Martins Bezerra](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 12/01/2021

---

Projeto Memória Petrobras  
Realização Instituto Museu da Pessoa  
Entrevista de Sérgio Martins Bezerra  
Entrevistado por Cláudia Fonseca e Cláudio Terra  
Rio de Janeiro, 05 de maio de 2009.  
Código: MPET\_COMPERJ\_HV007  
Transcrito por Guilherme Pereira de Carvalho  
Revisado por Daniela Soares

P/1 – Então, pra começar a entrevista, Sérgio, queria que você nos dissesse o seu nome completo, local e a data do seu nascimento.

R – Meu nome é Sérgio Martins Bezerra, eu sou natural do Rio de Janeiro, nasci no dia 19 de janeiro de 1952, tenho 57 anos. Sou casado, pela segunda vez. Não tive filhos no meu primeiro casamento. Tenho duas meninas lindas hoje em dia: Maria Clara e Antônia. E moro em São Paulo há 15 anos. Essa mudança aconteceu em 1996... Então não são 15, são 13 anos. Mas eu já tinha estado lá em um período anterior, sou um carioca adaptado em São Paulo e apaixonado pela cidade.

P/1 – Apaixonado por São Paulo? Isso é bom, daqui a pouco você vai me contar, porque antes eu queria saber o nome de seus pais...

R – Bem, o nome do meu pai... o meu pai já é falecido. Faleceu em 2002, o nome dele era Valdemiro Bezerra dos Anjos, natural de Alagoas. Minha mãe, Alice Martins Bezerra, natural de Minas Gerais, viva, aos 80 anos. Ano passado fez uma cirurgia plástica pra ela ficar mais bonita. Não fez do abdômen porque eu não deixei, mas ela queria perder um pouquinho a gordura da barriga. Extremamente vaidosa, muito bonitinha. Uma senhorinha muito simpática.

P/1 – Ela mora hoje onde?

R – Mora hoje no Rio de Janeiro, no Leblon. Sozinha, não admite morar com ninguém, com filhos... Enfim, é dona da vida dela.

P/1 – E Sérgio, me diga, você conheceu seus avós? Lembra o nome deles?

R – Lembro. Conheci os meus avós maternos. A vovó Efigênia, que é mãe da minha mãe e o senhor Vicério Coelho, meu avô. Todos os dois já falecidos e os meus avós por parte de pai eu não conheci.

P/1 – O que é que faziam os seus pais... A atividade, assim, principal deles?

R – Meus pais... Bem, meu pai era um imigrante nordestino que veio com meu avô pra trabalhar no interior de São Paulo, isso um pouco antes da Segunda Guerra Mundial, e trabalhou durante muito tempo na região de Jundiá, se eu não me engano mais a oeste, em uma outra cidade que eu não recordo bem o nome. Posteriormente o meu pai atingiu a maioridade, tentou servir o exército, queria ir pra guerra. Curiosamente, não foi possível porque no preenchimento de uma das fichas cadastrais, erraram o nome dele, ao invés de colocarem Valdemiro, colocaram Valdomiro.

Quando ele apresentou os documentos, os documentos não conferiam e por essa razão ele não foi à guerra. Mas foi trabalhar numa empresa americana no interior de Minas explorando bauxita, onde conheceu a minha mãe. Minha mãe na ocasião tinha 15 anos, meu pai tinha 18, 19 anos. E se conheceram, posteriormente meu pai retornou à cidade e casou com a minha mãe. A razão da...

P/1 – Que bacana, lá em Poços de Caldas talvez?

R – Não, a minha mãe era de Raul Soares, uma cidadezinha no interior de Minas, na região da Zona da Mata.

P/1 – Ah tá, também teve um período lá de exploração, né? Porque eu tava pensando aqui: como é que um alagoano casa de repente com uma mineira?

R – Com uma mineira, né? É, a história de vida deles é uma história muito curiosa, esse encontro... Eu até brincava muito com meu pai, porque a minha mãe era uma menina de 15 anos e o meu pai já ficou interessado nela. Eu sempre brinquei muito com ele dizendo que ele foi muito... paciente, né, por esperá-la. Quer dizer... a explicação da parte deles é que o amor existe, é forte e é pra valer. Eles viveram 53 anos casados, papai só se separou da mamãe quando ele morreu. Mas o interessante foi esse retorno. Eles se corresponderam por carta durante muito tempo, acho que foram três anos, e um dia meu pai retornou à cidade e pediu minha mãe em casamento pro meu avô, que ficou extremamente surpreso... hoje a gente não entende isso. Eu não sei como é que meu avô concordou, mas ele concordou, gostava muito do meu pai. Meu pai era uma pessoa bem... tinha características muito especiais: era uma pessoa muito dócil, muito simpática. Quem conhecia o meu pai sempre... Eu não posso ficar falando muito do meu pai aqui, que eu acabo interrompendo a entrevista [risos]. Mas ele era uma pessoa que cativava os outros com muita facilidade. Pelo jeito dele ser, pela simpatia, pela docilidade, era um cara muito legal.

P/1 – Que bom! E essas histórias eram eles que contavam pra você?

R – É, assim, nos nossos encontros, sempre vinham à tona essas conversas. Detalhes que não cabe contar aqui, mas tinham muitos detalhes dessa convivência e da união deles, como essa união se deu. E vieram pro Rio de Janeiro, casados. A minha mãe... Esse é um fato muito curioso, a mamãe fala muito isso: que eles foram dar o primeiro beijo no trem. Porque até então eles só... no máximo papai segurou na mão da mamãe.

P/1 – Já casados, então?

R – Já casados. Eles casaram pela manhã no civil, à tarde no religioso e pegaram o trem, um chamado trem noturno, que saía lá no interior de Minas e vinha pro Rio. E eles vieram nesse trem e ali é que meu pai deu o primeiro beijo na minha mamãe. Antigamente as coisas eram diferentes.

P/1 – Bem diferentes, né? E aí eles vieram pro Rio, você sabe o porquê? Tinha algum emprego?

R – É que papai trabalhava no Rio de Janeiro. Ele teve esse período em Raul Soares, quando conheceu a mamãe. Posteriormente voltou nessa mesma empresa. Essa empresa foi adquirida por uma empresa brasileira, a Companhia Progresso Industrial. E meu pai era operador de máquinas pesadas. Depois desse período, ele casou com a minha mãe, retornou para o Rio de Janeiro e continuou trabalhando nessa empresa por muito tempo...

P/1 – Daí começaram a vir os filhos?

R – É, aí começaram a construir a vida. Vieram os filhos... primeiro uma irmã...

P/1 – Então, você tem quantos irmãos?

R – Eu tenho uma irmã, mais velha, foi a primeira filha.

P/1 – Como é que chama a sua irmã?

R – É Roselisa Martins Bezerra. O mesmo sobrenome, mas Roselisa é uma fusão dos nomes dos meus avós. A avó do meu pai se chamava Elisa e a avó da minha mãe se chamava Rosa. Então pronuncia Rosa Elisa, meu pai de uma maneira genial [risos] decidiu por esse nome, Roselisa. É um nome que... eu não conheço esse nome em outra pessoa que não seja na minha irmã.

P/1 – Mas ficou bonita a combinação, né?

R – É. Roselisa.

P/1 – Depois vem você?

R – Depois vem eu, em 1952. Minha irmã é de 1949 e eu sou de 1952.

P/1 – São próximos, então...

R – Somos próximos.

P/1 – Quer dizer que a infância foi toda aqui no Rio?

R – A infância foi toda no Rio de Janeiro.

P/1 – Onde vocês moravam?

R – Nós morávamos em Bangu, onde funcionava a sede dessa empresa. Ela era uma empresa voltada pra fabricação de tecidos, essa Companhia Progresso Industrial. Posteriormente ela construiu uma fábrica de tecidos. Hoje não mais existe essa fábrica, no lugar dela existe um Shopping Center, em Bangu. E é assim.

P/1 – A infância então foi lá. Como é que era o Bangu da sua infância?

R – Muito diferente do Bangu de hoje. Era como se fosse uma cidade do interior, onde todo mundo se conhecia. Tudo se passava em torno da fábrica. Havia uma escola municipal, onde se fazia antigamente o primário, era a Escola Municipal Presidente Getúlio Vargas. O ginásio, a escola estadual, era o Colégio Estadual Professor Daltro Santos. Eram duas escolas muito boas. A minha vida inteira eu estudei em escola pública. Naquela ocasião, na minha época, estudar em escola pública era pra aqueles alunos um pouquinho mais dedicados, que tinham um pouco mais de facilidade. Quem estudava em escola particular tinha alguma dificuldade. Eu tive professores incríveis no Daltro Santos. O meu professor de cálculo, quando eu estava fazendo engenharia no Fundão, tinha sido meu professor de álgebra no Colégio Estadual Professor Daltro Santos. Pra ver o nível da escola como era.

P/1 – Você era bom aluno? Você acha que era bom aluno?

R – Olha, o lema lá em casa era: “estudar ou estudar”. A minha mãe apertava muito. Por essa razão, eu tirava boas notas, era dedicado.

P/1 – Você tinha uma rotina em casa bem, assim, rigorosa?

R – Muito rigorosa. Tinha hora pra brincar, tinha hora pra estudar. Mãe patrulhava muito nesse sentido. Ela... sei lá, as coisas mudaram muito, né? Naquela época, eu acho que se tinha um pouco mais, no caso deles, de domínio da situação. Hoje eu vejo pelas minhas filhas, o nível de informação que elas têm, o nível de demanda que elas têm, certamente é muito diferente da demanda que eu tinha naquela ocasião, na minha época de criança. Então, eu fazia o que minha mãe determinava, o que meu pai achava que era conveniente. Hoje eu entro em processo de negociação com as minhas filhas. Até mesmo a de 5 anos, a mais nova. É um processo de negociação. Naquela época não, era estudar e ponto final.

P/1 – Você morava lá numa casa?

R – Morava numa casa, que eles construíram...

P/1 – Ah, eles construíram, seus pais então...

R – Meu pai construiu a casa, isso foi um projeto de vida deles. Uma casa muito boa que existe até hoje, pra você ter uma ideia. A minha mãe fica entre a casa de Bangu e o apartamento dela no Leblon. Ela tem muitos amigos ainda em Bangu, frequenta a igreja, tem uma vida social ali. O apartamento no Leblon é mais pra estar perto da minha irmã, fazer algumas coisas que ela gosta de fazer, mas a vida social dela ainda se dá fortemente em Bangu. É a mesma casa que eu nasci e fui criado.

P/1 – E como era a casa?

R – Era uma casa... Bangu é um lugar muito... que tem um lado muito bem urbanizado, as ruas todas são planejadas. É uma casa... um terreno de 50 por 30 metros, mais ou menos isso. Todas as outras casas, os terrenos, têm a mesma metragem. É uma casa de quatro quartos, tem piscina, tem umas construções no fundo do terreno, onde fica o quartinho da bagunça... Enfim, é uma casa do subúrbio, tipo casa do subúrbio do Rio de Janeiro.

P/1 – Bem gostoso, então. E aí você brincava lá com o pessoal?

R – Ah, brincava na rua, jogava bola... quando era permitido, né? Soltava pipa, estudava, ia a pé pra escola, sozinho – coisa que não se vê mais hoje. Enfim, era uma vida com muita liberdade. Uma convivência muito intensa com vizinhos, muitas crianças criadas ao mesmo tempo, na mesma rua. Hoje a gente não tem mais contato, mas eu me lembro da minha infância com uma garotada muito grande. Meninos e meninas jogando bola, soltando pipa... Uma vida assim bem tranquila, bem à vontade.

P/1 – O que você gostava mais de brincar?

R – Ah, eu sempre adorei jogar futebol. E eu tinha um padrinho que morava ao meu lado, meu padrinho de crisma, que tinha sido jogador profissional de futebol e, pasmem, do Fluminense. Tá aí a razão pela qual a minha escolha foi meio óbvia. Ele era o meu ídolo assim, o Guálter. O nome dele era Guálter. E ele, durante uma época, foi o diretor de futebol do Bangu Atlético Clube. Ele achava que eu tinha que ser jogador de futebol e eu adorava a ideia, achava aquilo o máximo. Acho que eu jogava bem futebol, ele achava... pelo menos ele achava. Mas o meu pai não admitia em hipótese alguma.

P/1 – Eu ia te perguntar... Ele não ia deixar, não é?

R – É... de jeito nenhum. Isso eu tô falando alguma coisa que aconteceu em 1964, né? Futebol era uma coisa meio marginal, não era uma profissão ou alguma coisa que pudesse despertar um interesse maior, por uma questão econômica. Jogador de futebol não fazia parte de uma classe social, como hoje faz pela remuneração que eles têm, enfim. Era uma profissão, acho que não era nem tido como profissão, era alguma coisa subalterna. Por essa razão meu pai não admitia em hipótese alguma, ele queria que eu estudasse.

P/1 – E assim foi, aí você entrou na escola?

R – É, essa a história do... Eu te falei do Colégio Estadual Professor Daltro Santos, né, mas isso me levou a uma outra situação, essa mais fantástica, né? Na minha época, essa passagem do ginásio pro científico, ela podia se dar no curso normal da escola, você seguia normalmente, ou você optava por uma escola técnica. No Rio de Janeiro era muito comum isso: você fazia a escola técnica de Celso Suckow, que era aqui no Maracanã, ou você ingressava numa escola militar. E eu cheguei nesse momento de tomar uma decisão: o que é que eu ia fazer da minha vida? E fiz todos os concursos possíveis e imagináveis da época e, por azar meu, eu passei em todos os concursos [risos]. Então, eu pude optar entre ir pra escola técnica, ir pra Escola Preparatória de Cadetes do Ar, ir pra Escola Preparatória de Cadetes do Exército, ir pro Colégio Naval, na época era o Colégio Naval e qual era o mais? Escola de Marinha Mercante. O certo é que eu fiz todos esses concursos.

P/1 – Isso com uns 14 pra 15 anos?

R – Eu tinha 14 anos. E aí na minha rua morava um rapaz chamado Hélio, que era cadete da aeronáutica. E quando o Hélio chegava na rua eu ficava, assim, apaixonado. O Hélio fardado, com espadinha, aquela coisa, achava aquilo o máximo. Meu pai também achava aquilo o máximo, eu fui pra aeronáutica. Então, dentre todas essas opções acabei indo pra aeronáutica. Mas logo vi que não era aquilo o que eu queria.

P/1 – E essa escola era onde?

R – Era em Barbacena.

P/1 – Ah, em Barbacena, Minas! Você foi pra lá sozinho, Sérgio?

R – Aí fui pra lá com 14 anos.

P/1 – Era um internato?

R – Era um internato, nós ficávamos dentro da escola, era um curso fantástico, equivalente a científico. A gente estudava muito e foi pra mim, eu diria assim, um marco na minha vida, muito interessante. Porque eu muito cedo me tornei uma pessoa madura, pela necessidade que a gente tinha dentro da escola. O regime numa escola militar exige de você disciplina e responsabilidade. E, com 14 anos, você ter disciplina e responsabilidade muda muito o seu enfoque de vida, né, como é que você percebe as coisas. Hoje eu consigo fazer bem esse diagnóstico. Na época, eu só vivia o momento. Mas me foi, assim, extremamente útil no meu crescimento pessoal, na minha maturidade, que veio muito cedo. Muito cedo a ponto de entender que eu não queria ser militar.

P/1 – Você percebeu isso muito rápido?

R – Muito rápido. Assim, tinha coisas que eu assistia na escola que eu não gostava. Coisas que eram ditas.

P/1 – Você pode dar um exemplo... assim, se puder?

R – Não, é muito relacionado ao regime da escola. Eu não gostava da arruaça que os colegas faziam na rua. Havia assim uma coisa de disciplina militar, muito comum em escola militar, que é aquela coisa de ressaltar a superioridade. O militar naquela ocasião, tô falando um pós-1964, né, então, o militar ele se achava o máximo, o mais bem preparado, o mais inteligente, aquele que sabia tudo. E essa coisa era passada dentro da escola. E os alunos, crianças igual a mim, de 14 anos, se achavam o máximo ouvindo um cara cheio de estrela no ombro, se dirigir a tropa dessa forma. Então, quando tinha licenciamento, o pessoal ia pra rua e humilhava as outras pessoas.

E eu comecei a não gostar daquilo. Achava que... eu não me via dentro daquele processo, não me sentia bem. Eu gostava de estudar, as pessoas não davam muita importância a estudar. Eu e mais uma boa parte da escola, a gente começava a pensar em outras coisas, fazer vestibular. E havia uma conversa entre a gente de fazer faculdade, um ambiente de faculdade. Os colegas falavam e eu acabei fazendo vestibular e passei [risos] pra Escola de Engenharia Química do Fundão. Que era assim uma... bem, aí tem também um momento muito interessante. Eu queria fazer medicina. O meu pai ele, numa das fases da vida dele, ele fez um concurso público e foi trabalhar no Hospital Servidor do Estado. Ele trabalhava como bibliotecário. Ele inclusive acumulava os dois trabalhos, trabalhava na Companhia Progresso Industrial e trabalhava no Hospital Servidor do Estado, nessa biblioteca que funcionava à noite. E muitas dessas vezes eu fui com o papai pro hospital. E eu adorava ir porque ele me dava acesso às revistas técnicas de medicina. E eu comecei a ler aquelas coisas, lia sobre doença, achava aquilo... Aí eu queria ser médico, né [risos]? Eu tava fazendo o ginásio ainda, não estava na Escola Militar. E então eu queria fazer medicina, mas...

P/1 – Como você escolheu Engenharia Química, então?

R – Olha só que coisa engraçada, né? E aí, eu tinha um professor, um major da aeronáutica, que era professor de química, e eu era muito bom aluno em química, tirava notas muito boas. E uma vez conversando com ele, compartilhando assim algumas coisas, ele me perguntou: “Puxa, porque você não faz Engenharia Química? Você é tão bom em química!” Eu disse: “Não, mas eu quero fazer medicina.” “Sérgio, você vai

trabalhar, estudar seis anos, pra depois começar a fazer residência no hospital... Quem é que vai financiar isso? Quem é que vai patrocinar isso? Seu pai tem condição? Não tem? Essa coisa de medicina, normalmente tem a ver com um histórico de família, você imagina que você vai ter que construir isso tudo. O Brasil está crescendo a uma taxa de 10% ao ano está precisando de técnico, está precisando de engenheiros..." Me convenceu.

P/1 – Te convenceu, e como ele chamava, você lembra o nome dele, Sérgio?

R – Ah não lembro... E aí, eu fui fazer Engenharia Química, fui fazer o vestibular. Bem e aí eu tive... umas férias. Eu tava no terceiro ano lá na escola, já me preparando pra ingressar na Escola de Aeronáutica onde eu ia aprender a voar, né? E aquela coisa toda me assustava um pouco, porque eu começava a assistir aquilo que acontecia na escola: muitos colegas meus iam pro Campo dos Afonsos, iniciar o aprendizado de vôo e numa determinada manobra lá eram reprovados. Não conseguiam solar, não conseguiam fazer uma manobra, simplesmente eram desligados da Escola. E aí o cara perdeu um ano da vida dele, esses caras que estavam mais na frente. E aí eu falei: "Poxa, mas eu não quero isso pra mim. Chego lá, de repente não me dou bem e aí os caras me desligam? Eu não posso, não tenho como bancar isso." E aí comecei a construir realmente essa saída, quer dizer, essa possibilidade de sair, com essa decisão de fazer vestibular. Aí numa férias de final de ano, antes de entrar de férias, eu me inscrevi no vestibular. Vim para as férias, a prova que antigamente era o Cesgranrio [Centro de Seleção de Candidatos ao Ensino Superior do Grande Rio] que fazia. Era o vestibular unificado, não lembro o nome, tinha outro nome. E aí eu fiz o vestibular e por sorte minha e por azar das circunstâncias, né, eu passei. E comecei a preparar o pedido de desligamento da escola. E meu pai soube e não gostou disso, ele ficou muito chateado. Porque, aquela história: a visão dele é uma visão fácil de compreender, ele me imaginava com uma vida, uma carreira encaminhada, uma vida estável, né, porque...

P/1 – Até porque ele já tinha também tentando a carreira militar, né?

R – Ele tinha tentado, é. Tem uma coisinha lá do histórico dele bem mais... É que o papai, ele numa época lá da vida dele, ele quis ir pro Colégio Militar de Pernambuco. Era o Colégio Militar, o CM. E assim, por diversas razões, ele não foi. Podia ter ido e não foi. E aí eu acho que ele se realizava muito em mim pelo fato de eu estar estudando em uma escola militar. E quando eu dei a notícia a ele, ele ficou muito chateado. E aí nós chegamos a ter um desentendimento, né? A preocupação dele era muito de... tinha muito o caráter econômico. A apreensão dele era como ele me sustentaria numa faculdade, numa universidade e o meu argumento era que eu conseguiria me virar, eu teria condição de seguir sem... assim... não haveria necessidade de apoio material tão grande assim, eu poderia dar aula e comecei a construir assim essas coisas, né? E foi o que eu fiz. Eu dei aula em curso pré-vestibular, dei aula pros meus colegas, né? Enfim... O início foi aquele início franciscano, com muita dificuldade, mas deu pra levar assim sem nenhum problema.

P/1 – Você também era muito jovem quando você entrou na faculdade?

R – Sim, eu tinha 18 anos.

P/1 – 18 anos, né, mas deu pra ir tocando...

R – Deu. Dessa maneira, né? Ele me ajudava, quer dizer, posteriormente nós... Nós ficamos assim um bom tempo, ele aborrecido comigo. Depois ele começou a ver que eu realmente tava conseguindo construir uma saída, não preocupá-lo tanto e aí as coisas caminharam, né?

P/1 – Você de certa forma se sentiu, assim, satisfeito com o curso, porque você foi sem saber muito, né?

R – O curso de Engenharia? Não, aquele sonho de medicina era uma coisa que tinha a ver com pouca informação.

P/1 – Então, você já se sentiu realizado?

R – Olha, você quando larga... Em determinado momento, muita insegurança surgiu. Aquele Brasil que crescia a 10%, não crescia mais a 10% na época em que entrei na faculdade, 1972. E a história já não era bem assim. Havia toda uma situação em que o nível de investimento do país, a capacidade de investimento do país, tinha diminuído consideravelmente. Conseqüentemente, as oportunidades de emprego também eram bem menores. Então, aquela apreensão existia em todas as profissões, principalmente o pessoal da área técnica. Mas, terminando o curso, eu já... quer dizer, fiz uma série de estágios...

P/1 – Aqui no Rio, Sérgio?

R – É, estágios que não tinham muitas perspectivas. Na Telerj, no laboratório da Telerj, trabalhei numa empresa que se envolveu com o Metrô do Rio de Janeiro, né, então eu... Era uma coisa mais de civil, mas pra mim eu topava tudo. Então eu me via assim cinco horas da manhã, no canteiro de obras do Metrô, contando os peões. Os peões tinham tudo... entendeu? Então, vivenciei essas coisas todas. Quer dizer, os caras... Na verdade, muitas vezes o estágio, que as empresas fazem, as empresas \_\_\_\_\_ é contratar mão-de-obra barata. Então, poxa, eu tinha uma boa formação e tava ali contratado por nada, pra fazer um trabalho que era importante pra eles, né? Mas também via naquilo uma oportunidade de aprender alguma coisa, entrar em contato com alguma coisa. E aí veio, acho que a grande virada da minha vida, foi a Petrobras.

P/1 – E quando você já tava formado?

R – Tava quase me formando.

P/1 – Ah, na faculdade ainda?

R – Tava... eu fiz o concurso da Petrobras em 1977. Não, em 1976. Era um concurso, assim, extremamente disputado. Naquela ocasião eu me lembro que a estatística que saiu é que pro Curso de Engenharia de Processamento Petroquímico, que foi o concurso que eu fiz, naquela ocasião foram 3 mil candidatas pra 30 vagas. Isso em nível, em âmbito nacional. Os concursos da Petrobras eram dessa forma. O concurso pro Cenpro, que era o Curso de Engenharia de Processamento de Petróleo e o Cenpec que era o Curso de Engenharia de Processamento Petroquímico, né? Todo mundo que fazia Engenharia Química, muita gente que fazia Engenharia Mecânica, se habilitava a fazer esse concurso.

P/1 – Tinha uma imagem assim da Petrobras lá naquela época?

R – A Petrobras... Já, muito positiva.

P/1 – O que você lembra, Sérgio? Foi assim: "Ah, saiu concurso na faculdade"?

R – Olha, era... primeiro, a imagem de uma grande empresa, que tinha por visão estratégica, a formação das pessoas, o treinamento. Era uma empresa em crescimento, que tava sistematicamente criando novas oportunidades. ...

P/1 – Não, e pra sua área então...

R – É... pra quem fazia Engenharia Química, assim, uma refinaria ou uma unidade petroquímica, né, é como se fosse um... Como é que eu vou dizer? É onde você aplica tudo que se aprende na faculdade. Operações unitárias em processos contínuos, que é o que a gente estuda muito nesses cursos. Ah, uma refinaria é o mundo! Você quase... você vê todas as operações unitárias de diversas formas. É onde você pode aplicar todo o conhecimento e, pra minha surpresa, eu terminando o curso regular da escola, não tinha ideia daquilo que era efetivamente aplicar engenharia química numa unidade de processo. E quem me ensinou isso foi a Petrobras, dentro do Curso de Formação de Engenharia de Processamento, que era um curso, assim, excepcional.

P/1 – Então, você fez o concurso em 1976 e aí você passou. E aí como você recebeu essa notícia?

R – Essa notícia, o dia que eu recebi foi, assim, o dia da redenção. Meus problemas... é igual Organizações Tabajara: "Seus problemas acabaram" [risos]. A sensação foi essa.

P/1 – É mesmo? Seu pai então... sua mãe...

R – Não, todo mundo ficou muito feliz! Eu principalmente, porque depois de tanta coisa você ficar com um diploma na mão à busca de uma oportunidade, seria pra mim um desastre.

P/1 – Como foi? Foi por telegrama que te avisaram?

P/1 – Eu recebi um telegrama, convocando pra fazer... vir fazer a matrícula.

P/1 – Você tava em casa quando recebeu o telegrama?

R – Tava em casa. Quem recebeu foi a minha mãe. Assim, eu me lembro que, quer dizer, foram dois grandes momentos: quando eu passei pra faculdade, aí foi comigo mesmo, porque é uma sensação muito interessante. Antigamente era assim, você fazia a prova no Maracanã. Aí você olhava aquele mundo de gente e falava: "Pô, não tenho a menor chance". Acho que todo mundo pensa dessa maneira, mesmo estando preparado. Eu me sentia preparado, mas... tinha gente tentando vestibular por cinco anos, aquelas histórias todas que a gente conhece, e aí quando você passa é uma alegria fora do comum, todo mundo já viveu isso. Agora a notícia...

P/1 – E aí a segunda grande alegria...

R – A segunda grande alegria foi essa, porque aí tem muito a ver com a sua vida pra valer, né? Você sai, assim, da situação, assim, da 'casinha de boneca'... Já não é mais uma coisa: "Ah, vou estudar, tô na faculdade". Não, agora é uma coisa pra valer, objetivo... você já tem, consegue enxergar alguma luzinha no fundo do túnel. Sabe que vai depender só de você, a oportunidade de um emprego, você não vai ficar precisando de andar com o diploma debaixo do braço. Agora pra isso você tem que ter nota, rendimento global superior a sete, durante um ano. O curso da Petrobras...

P/1 – É porque aí você foi pro curso, então. Você se apresentou e foi pro curso.

R – É, esse curso...

P/1 – Onde que foi, Sérgio?

R – Foi no Fundão. Foi um sistema de convênio. A minha turma foi a segunda turma que fez o curso da Petrobras nesse sistema. Antigamente você se formava, era diplomado e fazia o concurso. Como a Petrobras precisava de gente, ela começou a antecipar esse processo. Você fazia o curso junto com seu último ano da faculdade. Então, as cadeiras que você fazia no curso da Petrobras, em regime de convênio, contavam crédito

pra tua formatura na faculdade e ainda você era contratado como engenheiro estagiário. Ainda tinha uma graninha, né?

P/1 – Durante o curso tinha uma...

R – Durante o curso todo da faculdade, uma ajuda de custo.

P/1 – Interessante, né, um processo bom

R – Era uma ideia, assim, muito boa...

P/1 – E foi puxado?

R – O curso era. Todo o curso, todos os cursos de treinamento da Petrobras, você tinha que ter dedicação integral exclusiva. Eu me lembro de ter... minha mãe que fala isso, comenta às vezes, que foi um ano de renúncia. Não saía de casa, estudava sábado e domingo, todo dia até muito tarde, porque... não porque eu quisesse só, lógico, muitas vezes porque eu queria, mas muito pela demanda do curso. Era muito trabalho, muita coisa a ser feita e tudo isso avaliado... você era avaliado o tempo todo e muitos colegas meus ficaram pelo meio do caminho porque...

P/1 – Essa avaliação no mínimo era conjunta, porque pela Petrobras e também pela universidade...

R – Não, só pela Petrobras. Estabeleceram um convênio e a Petrobras é que... se o cara fosse desligado, como alguns colegas foram, por não atingir o nível mínimo estabelecido pela Petrobras, ele voltava pro curso normal da faculdade.

P/1 – Interessante. E você fez pra que função o concurso, Sérgio?

R – Eu fiz Engenharia de Processamento Petroquímico, pra trabalhar no Setor Petroquímico.

P/1 – Você fazia ideia do tipo de atividade?

R – Sabia.

P/1 – Não, o tipo de atividade que você ia exercer na empresa, você já sabia?

R – É. A gente sabia que... Ah, você podia seguir várias coisas: ou trabalhar em projeto, ou trabalhar em área comercial, ou em gestão... Aí sabe, é quando o leque de oportunidade se dá... a formação é única. Você tá preparado pra qualquer desafio dessa natureza.

P/1 – Aí, você fez o curso, aí acabou o curso e o que é que aconteceu?

R – Eu fui admitido. Meu curso demorou... ele durou 14 meses. Começou em janeiro de 1977, terminou em março de 1978. Aí, eu fui admitido pela Petrobras no dia 31 de março e fui trabalhar na Petroquisa. Na gerência de Planejamento da Petroquisa, na área de mercado, olha só...

P/1 – Aqui no Rio?

R – Aqui no Rio, é. Já olhando pros projetos que, naquela ocasião, estavam em curso, que tinham a participação muito forte da Petroquisa. A Petroquisa estava envolvida com a construção da Copene [Central de Matérias Primas do Nordeste]. Era o pólo petroquímico do Nordeste, das unidades de segunda geração do pólo. Paralelamente ao projeto da Copene, que estava próximo de iniciar a operação, estava sendo iniciado o projeto da Copesul [Central de Matérias Primas do Rio Grande do Sul]. Não iniciando, mas ele já vinha num processo de desenvolvimento grande. Então, nós trabalhávamos em apoio a esses projetos que estavam sendo conduzidos pela Petroquisa.

P/1 – Estava na área de?

R – Planejamento.

P/1 – Planejamento. Esse mercado, era o mercado...?

R – Mercado petroquímico.

P/1 – Mas interno e externo, né? Nessa época, inclusive, a Petroquisa tinha muitas unidades, né? Ou não?

R – Tinha! A Petroquisa chegou a ter um patrimônio de 4 bilhões de dólares de Unidades Petroquímicas. Eram 34 participações, que foram privatizadas naquele processo de privatização, patrocinado pelo Collor. O BNDES [Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social].

P/1 – Elas já estavam na lista desde os anos 1980, né, pra privatização?

R – É. Tão logo iniciou o processo de privatização ela foi uma das... as participações dela foram uma das primeiras coisas pensadas a serem alienadas com as moedas alternativas, pra não dizer podres.

P/1 – É. E você ficou um tempo lá nessa área de mercado, você gostou?

R – Bem, eu fiquei o tempo que é...

P/1 – Por que não era coisa que você pensava, né?

R – Não, olha, mas... todo lugar você chega, eu diria assim eu não tinha coisas específicas de projeto, nem de engenharia, mas tinha um mundo que eu não conhecia, que era esse mundo do cliente, o mundo do mercado que começa a me chamar atenção, começa a me despertar interesse, né? Nessa ocasião... três anos depois existia um órgão em Brasília chamado Conselho de Desenvolvimento Industrial [CDI] e dentro dele tinha um grupo, que era o Grupo Setorial 3, que tratava da Indústria Petroquímica. Eles tinham a responsabilidade de aprovar os projetos a serem construídos no Brasil e conceder incentivos fiscais aos projetos. E era um lugar de extremo interesse da Petrobras, porque ela tava num processo de desenvolvimento no Setor Petroquímico do Brasil, investindo pesadamente no setor e ela precisava se resguardar. Ela precisava de ter os seus interesses resguardados e o CDI, naquela ocasião, estava em um processo de estruturação. E aí vai um comentário: o Poder Executivo, às vezes, tem uma responsabilidade grande por determinadas coisas, mas é muito mal aparelhado, principalmente de pessoal. E aí eles solicitaram o apoio da Petrobras, pra que a Petrobras os ajudasse a estruturar essa área de petroquímica dentro do CDI, que precisava aprovar e incentivar os projetos. E nesse momento, fizeram uma consulta dentro da Petroquisa: Quem é que estava disposto a ir pra Brasília pra trabalhar no CDI, pra analisar projetos do Setor Petroquímico, pra aprovar projetos do Setor Petroquímico? Vários colegas, inclusive o Sérgio Bezerra [risos]. E eu acabei sendo escolhido pra ir pra Brasília. Aí fiquei de 1982... fiquei cinco anos em Brasília.

P/1 – Então, aí o Sérgio vai pra Brasília. Você queria ir ou não?

R – Olha, nessa ocasião, eu já estava casado, a minha primeira esposa foi minha ex-colega da faculdade, e foi um misto de várias coisas: um desafio profissional, uma possibilidade, assim, de construir uma vida nova num lugar diferente. Tudo isso vem. E mais do que isso: a possibilidade de arriscar. Com essa idade, no início da vida, você topa qualquer coisa. Então, eu fui muito com esse espírito, né? E mais uma vez, eu acho que dei uma sorte muito grande, porque o CDI, apesar de ser um órgão de governo, assim, do Poder Executivo, pra mim também foi uma escola espetacular, né? Porque ali, eu comecei a ter o contato direto com o Setor Petroquímico, com os empresários que atuam no setor. E comecei a ver a vida das empresas, da maneira que elas são. Verdadeiras, não como aquilo que a gente imagina a distância. Viver a dificuldade do cara que investe, o risco que ele toma. A gente vê nascer as empresas, nascer os projetos... a minha responsabilidade era analisar os projetos, do ponto de vista da viabilidade econômica. Viabilidade econômica e aí passa pelo aspecto tecnológico, a tecnologia que ia ser utilizada. Nós validávamos isso, né? No momento que a gente conferia a alguns projetos o nosso parecer favorável e a outros não, muito dentro desse enfoque, aquele que trazia uma fronteira tecnológica. Aquele que não trazia, consequentemente, tinha uma desvantagem em relação. Enfim, a análise consistia muito desses pontos.

P/1 – Deve ter sido muito bacana isso...

P/1 – Foi muito, mas muito bacana.

P/1 – Porque o seu contato era com todo o tipo, porque o ramo petroquímico, ele é muito....

R – Ele é vasto. Então você se familiariza com tudo, muitos produtos, com todas as...

P/1 – Muito legal, e tinha muito pedido, muito projeto pra você analisar, porque nós estamos falando de 1982, 1983, né?

R – É. Nessa época ainda existia muito investimento no Setor Petroquímico, então, nós fazíamos muitas análises de estudo de viabilidade, né?

P/1 – Muita empresas de fora, Sérgio?

R – Tinham muitas empresas de fora que tinham interesses. Nessa hora, o projeto de fora a gente analisava dentro de um contexto mais estratégico, que passava por uma visão de país, tudo....

P/1 – Nós ainda estávamos em período militar, né?

R – Ah, assim: o Regime Militar ele teve lá os seus defeitos e foram muitos, mas uma coisa que não se pode negar é que nessa parte de infraestrutura, nessa área de disciplina de investimento, o Regime Militar foi muito interessante pro Brasil, deu uma base pra economia brasileira que até hoje faz sentido. No Setor Petroquímico também foi assim. Lá nessa época que eu estou relatando, houve uma vontade política de se desenvolver o Setor Petroquímico no Brasil. E o instrumento de aplicação dessa vontade política foi a Petrobras. Mas antes da Petrobras se empenhar, se envolver e fazer, alguém decidiu estrategicamente e quem decidiu estrategicamente foi o governo, né, através de seus ministérios envolvidos nessa discussão: Planejamento, Fazenda, Indústria e Comércio. Naquela época, se viveu muito intensamente aquele período da substituição das importações. E os produtos petroquímicos, todos, daquela ocasião, eram importados e isso tinha uma evasão de divisas significativa, né, então, a decisão de se fazer o setor era... acho que o primeiro grande motivo, era eliminar essa dependência externa e desenvolver um setor estratégico pra Economia Brasileira. Então, tem uns documentos chamados PNDs, Planos Nacionais de Desenvolvimento, daquela ocasião, em que você tinha um planejamento centralizado, né, mas que hoje não se faz mais dessa maneira. Nós vivemos numa outra realidade econômica no Brasil. Mas naquela época, foi o instrumento que se utilizou pra viabilizar uma série de setores: Papel e Celulose, Petroquímica, Siderurgia. Tudo isso se deu dentro desses planos de desenvolvimento.

P/1 – Documentos muito bem feitos, né?

R – Trabalhos muito bem feitos...

P/1 – Até mesmo 20 anos depois você olha pra aquilo...

R – Olha, eu também comecei a aprender uma coisa que... hoje confesso que eu não sei como está, mas a gente, naquela ocasião, tinha uma visão e eu vi por dentro o quanto era errada a visão que se tinha de fora, de achar que no governo só tem gente incompetente e tal. Assim, pessoas brilhantes, dedicadíssimas, sabe, com remuneração baixíssima, mas que trabalhavam com um idealismo, assim, absurdo, com o sentido de construir uma coisa boa pro país. Sabe, conhecer esse lado é ter a certeza de que nem tudo é aquilo que a gente imagina. Tem gente séria, tem gente que trabalha... imagina, né, não pode ser só aquilo que a gente ouve na imprensa. Tem coisas que são válidas, né? E nessa ocasião tive essa oportunidade de conhecer essa turma que está por trás, trabalhando, fazendo as coisas.

P/1 – Você tinha uma rotina pesada de trabalho?

R – Muito. Trabalhava lá no CDI uma...

P/1 – Acordava, tomava café e entrava que horas?

R – Oito horas da manhã.

P/1 – Oito horas? E saía?

R – De oito horas, dez, nove... porque sempre... estruturas muito deficitárias, poucas pessoas, a formação, às vezes, não adequada, faziam com que você se envolvesse mais fortemente nas coisas, e o tempo acabava não sendo suficiente pra atender todas as demandas.

P/1 – Você ficou até 1986?

R – Fiquei até 1987.

P/1 – Daí o que aconteceu?

R – Bem, em 1987, eu retornei pra Petroquisa, fui pela necessidade de ajudar na Vice-Presidência da Petroquisa. O assistente chefe da Vice-Presidência era um representante do sistema Petrobras nas plenárias do CDI. Porque os projetos, eles eram aprovados em reuniões plenárias, onde vários órgãos se faziam representar, inclusive o Ministério das Minas e Energia. E o representante do Ministério era uma pessoa que era assistente do vice-presidente da Petroquisa. E essa pessoa me conheceu lá, conhecia o meu trabalho e num determinado momento entendeu que eu já tinha cumprido a minha missão, que já tinha dado a minha dose de sacrifício e que estava na hora de eu voltar, porque aí a Petrobras precisava de mim aqui, né? E aí eu vim, eu retornei e fui trabalhar no gabinete do vice-presidente...

P/1 – Arrumou as malas e voltou?

R – Arrumei as malas, voltei, trabalhei durante um bom tempo e...

P/1 – No gabinete do vice-presidente?

R – Do vice-presidente. Na Petroquisa via... as atividades no gabinete eram acompanhar as participações acionárias nessas 34 participações... E esse convívio com o dia-a-dia das empresas, me trouxe de volta, já com um pouco mais de experiência, a essa questão do cliente, do produto, da área comercial, da comercialização... e isso me levou a ser conselheiro de algumas empresas. Eu fui, na ocasião, das oito empresas que tinham na Vice-Presidência, eu era conselheiro de umas quatro ou cinco, sei lá.

P/1 – Por que era dividido, Sérgio? Tinha empresas ligadas a Vice-Presidência?

R – É, essa carteira era muito grande, então cada diretoria tinha um bloco de empresas que cuidavam, porque tinha uma série de outras atividades. Mas tinha a responsabilidade de acompanhar e tratar da relação societária entre a Petrobras e essas empresas, essas joint ventures que existiam.

P/1 – Senão não daria conta, né?

R – É, então era um trabalho divertido.

P/1 – Aí você ficou lá até...

R – Fiquei lá até 1990, trabalhando nesse gabinete. E aí fui convidado, foi meu primeiro convite pra atuar como executivo, para ser Vice-Presidente Comercial da Poliolefinas, era uma dessas joint ventures, né? Os acionistas da Poliolefinas eram a Petroquisa, o Grupo Unipar e a

Odebrecht. Então tinham três sócios, essa empresa.

P/1 – E ela fazia o que?

R – Ela fazia polietileno de baixa densidade. Fazia não... é, ela fazia, porque hoje ela... essas unidades estão todas dentro da Braskem. A Poliolefinas era uma empresa, até umas das maiores, ela tinha uma unidade grande de polietileno em São Paulo, que posteriormente foi vendida e tinha duas outras grandes unidades no pólo do Rio Grande do Sul e fazia polietileno de baixa densidade. E tava, nessa ocasião, construindo uma planta de polietileno de baixa densidade linear na Bahia, no pólo da Bahia. Foi o meu primeiro contato estreito com o projeto. Tô falando isso porque mais lá na frente eu vou te explicar o porquê dessa observação. Então, eu me envolvi muito com o projeto de polietileno linear da Poliolefinas. O diretor diretamente envolvido com esse projeto era o Otávio Ponte, que era o meu colega de diretoria. Eu cuidava da área comercial, mas em qualquer projeto, a área comercial tem muito a ver, porque a depender do que você vai produzir, você vai vender. Então você acaba tendo uma relação estreita entre a área técnica, de operação, no caso, construção e montagem e operação, e a área comercial vem pra dar curso a essa atividade.

P/1 – De qualquer forma você tinha conhecimento também, então era um casamento perfeito, né?

R – É, havia uma facilidade, os assuntos não eram tão estranhos assim. Não tinha o convívio de viver uma etapa de construção e montagem. Foi minha primeira experiência vivendo a etapa de construção e montagem de um projeto. Eu entendia muito bem de projeto porque eu estive no CDI analisando projeto, então, eu conhecia projeto. Mas não tinha vivenciado uma operação de construção e montagem.

P/1 – E que foi essa unidade da...

R – Que foi... essa minha ida pra Poliolefinas me proporcionou isso, me colocou em contato com o projeto. Então eu fiquei lá um tempo...

P/1 – Essa unidade... essa planta era de São Paulo ou da... que você está falando a construção do processo...

R – Essa planta, essa Unidade Petroquímica, ela estava sendo construída na Bahia. A Poliolefinas era uma empresa cuja sede era em São Paulo...

P/1 – Sim, mas aí a unidade na Bahia?

R – A Unidade Petroquímica era na Bahia. Então enfim, eu fiquei um tempo na Poliolefinas e desenvolvi um trabalho de pré-marketing. A minha ida pra lá tava muito associada a isso porque a empresa, ela não tinha cuidado muito bem de se preparar pra receber a planta e operar, comercializar os produtos. Então, tem todo um trabalho de aproximação com os clientes, teste dos produtos, se importa produtos similares... Tem todo um trabalho de pré-marketing aí que não havia sido feito na Poliolefinas. Então eu fui cuidar disso, especificamente.

P/1 – Só pra entender: esse elemento é aplicado no que na prática?

R – É saquinho. Qualquer saquinho plástico é polietileno de baixa densidade. Tem diversas outras aplicações, mas é um exemplo típico...

P/1 – Então fazia embalagens?

R – É, embalagens. Embalagens flexíveis. Mas o saco plástico é o exemplo mais... saco de lixo. Aquilo ali é polietileno de baixa densidade linear ou um polietileno de baixa densidade convencional.

P/1 – Tá, mas é um bom mercado esse...

R – Sim. Sem dúvida. Tem esses e vários outros. São segmentos de aplicação, mas têm muitos. Várias outras aplicações.

P/1 – Aí você ficou lá, daí...

R – Bem, aí no momento em que nós colocamos em marcha o pré-marketing, eu fiquei na Poliolefinas um ano e cinco meses. Uma outra empresa, chamada Politeno, onde a Petroquisa também tinha participação, tava envolvida no mesmo trabalho, no mesmo projeto de uma planta, também de polietileno de baixa densidade linear, só que usando uma outra tecnologia e tal. Também sendo construída essa planta no pólo petroquímico de Camaçari e aí eu não sei como é que essa coisa se deu, mas eu acordei um dia na Politeno, saído da Poliolefinas. Aí, são junções de toda natureza. A explicação mais plausível pra mim é que eu tinha que fazer a mesma coisa na Politeno que eu tinha feito lá na Poliolefinas. Então eu fui cuidar do pré-marketing da Politeno, mas foi até uma coisa bem mais complicada, em função da aproximação do início de operação. O tempo era curto, enfim, mas as coisas acabaram acontecendo.

P/1 – E sempre nesse nível executivo?

R – Aí também fui ser diretor comercial da Politeno. Passando esse período da Politeno, em 1994, eu retornei pro Rio de Janeiro, fiquei um tempo na... fui ser assistente de um diretor, fui ser o gerente de planejamento da Petroquisa. Cuidava da área de Planejamento e, em 1996, eu recebi um convite pra ir pra Petroquímica Triunfo, uma empresa que está num processo agora de incorporação pela Braskem, lá no pólo do Rio Grande do Sul. E lá, na Petroquímica Triunfo eu fiquei durante sete anos, responsável pela área comercial.

P/1 – De 96 a 2001?

R – 2002. Fiquei na Triunfo cuidando especificamente da área comercial. Comercialização dos produtos, né? Era uma empresa que tinha muita dificuldade nessa área, por ser produtora de um produto só e...

P/1 – Mas aí como é que faz, você saiu da Petrobras?

R – Não, não. Em todos esses momentos, eu estou cedido.

P/1 – Porque tinha interesses da Companhia?

R – Sim, a Petrobras tem participação, eu tava lá representando o capital da Petrobras.

P/1 – Ok.

R – Então, fiquei na Petroquímica Triunfo até 2002. Sai da Petroquímica Triunfo e fui trabalhar na Petrocoque, Baixada Santista, Cubatão. Eu comecei na Petrocoque em 2003. Sai da Petroquímica Triunfo em dezembro de 2002, em janeiro de 2003 eu estava na Petrocoque. Trabalhei três anos na Petrocoque até 2005 e aí num mundo completamente diferente, né? Enquanto os polietilenos são uns "PETizinhos", assim, transparentes, branquinhos, eu fui cuidar de coque, que é uma coisa pretinha, com um mercado completamente diferente, uma outra lógica, a razão...era uma razão, assim, muito preocupante. A Petrocoque estava atravessando uma fase muito crítica de resultado e operacional. Ela tinha problemas de toda ordem: problema de produto, de mercado, de processo, enfim...e aí o pessoal entendeu que talvez eu conseguisse dar um jeito na Petrocoque. "Bota o Sergio lá na Petrocoque" [risos]. Então foi um período assim...

P/1 – E conseguiu?

R – Olha, curiosamente a Petrocoque hoje desfruta de uma posição muito boa, né?

P/1 – Que bom!

R – O problema da Petrocoque era coisa de diagnóstico, você identificar qual era o problema e fazer a turma trabalhar na direção de resolver o problema, né? Quem deu a solução foram os próprios empregados da Petrocoque. Nessas coisas não existe, assim, o senhor feudal, o cara que chega com a resposta. Você tem que trabalhar com a equipe, né, tentar entender a razão daquele problema porque que aquilo está acontecendo. E a Petrocoque foi isso. Todos eles tinham a solução, só que o pessoal não deixava. Quem estava lá não deixava as pessoas oferecerem as soluções dos problemas. Então, às vezes, se torna um processo simples. É só você destampar a panela e deixar o pessoal falar, e aí a solução aparece, né? E lá, o trabalho consistiu em reaprender a produzir o produto, reconquistar o cliente, que o resultado apareceu. E estabelecer uma relação adequada com a Petrobras, porque a Petrobras era o fornecedor da matéria-prima. Enfim, foi um período bastante, mais uma vez, como é que eu diria... de aprendizado e de oportunidade de fazer um bom trabalho. Bem, isso me trouxe...

P/1 – Você ficou até até 2007?

R – Eu fiquei lá até 2005. De 2003 a 2005. E aí em 2005, a Petroquímica Paulínia é constituída. A Braskem e a Petrobras fecham acordo em termos de execução do projeto e precisavam de alguém pra representar a Petrobras na diretoria da Petroquímica Paulínia. Aí sai o Sérgio da Petrocoque. Fui pra Petroquímica Paulínia, que iniciou a operação agora em... 23 de abril de 2008. E, mais ou menos em setembro, nós já tínhamos passado todas as rotinas da Paulínia, eu retorno pra Petrobras, já com essa encomenda mais ou menos encaminhada, né? Comperj [Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro]. É o momento em que eu me encontro agora, envolvido com o Projeto Comperj.

P/1 – Eu só, antes de passar pro Cláudio, eu só quero saber, quer dizer, você foi pulando pra cá e pra lá, em vários lugares e aí esse convite vem, você já sabia do que se tratava? Só pra gente fazer um link...

R – O Comperj?

P/1 – É.

R – Olha, assim: quando eu vim eu sabia mais ou menos que isso pudesse acontecer, quando retornei à Petrobras. Nunca me foi dito. Na Petrobras essas coisas não se dão de uma maneira tão tranquila, né? Eu fiquei aguardando ser convidado, o convite acabou acontecendo e hoje eu tô num processo de identificar com clareza daquilo que é a minha demanda, aquilo que é o meu trabalho. Então eu tô, assim, num processo de conhecimento da empresa e identificação dos problemas pra encaminhar as soluções. Construindo praticamente tudo, o Comperj era uma Gerência Geral da Petrobras, ainda é, e, assim sendo, é a Gerência quem tá conduzindo o projeto da Comperj e eu estou envolvido com o projeto através das empresas que foram criadas recentemente. O Comperj S.A., que vai absorver as atividades da gerência.

P/2 – Bom, a gente poderia começar, o objetivo aqui faz parte desse estudo de caso, do Comperj, especificamente, agora o foco não é, digamos, a sua história de vida, mas a história do Comperj, onde você é um ator, que foi escolhido como um ator relevante e estratégico pra comentar sobre a trajetória do Comperj. Então, enfim, gostaria de começar esse bate-bola final, com você contando como é que foi exatamente a sua chegada? Quais são as suas primeiras impressões, suas primeiras reações e também seus primeiros atos no Comperj?

R – Bom, tudo isso é muito recente, né? Eu conheço muito pouco da história do projeto do Comperj como um todo. Eu acho que eu gostaria de me deter a quais são as minhas expectativas em relação ao projeto do Comperj, aquilo que eu entendo como sendo a concepção do projeto, qual é o propósito dele, qual é a lógica, onde ele tá inserido. Eu vejo assim, o Comperj, inicialmente, era uma ideia que flutuava em vários níveis, não só na Petrobras, mas inclusive fora dela. Havia toda uma questão relacionada ao aproveitamento do óleo pesado que a Petrobras vinha identificando jazidas, explorando há algum tempo.

Esse óleo pesado tem uma dificuldade, ele não é um óleo que a gente possa definir como de fácil comercialização. Ele exige uma refinaria aparelhada pra processá-lo, a quantidade de processo que permita tirar o máximo de rendimento possível do barril. E como um entendimento meu, porque eu nunca cheguei a ler nenhum documento onde isso estivesse consubstanciado, eu entendo que as unidades de processo hoje pensadas no Comperj estão idealizadas pro processamento desse óleo pesado. A visão da Petrobras, no meu modo de ver, certamente a estratégia que está por trás é a de criar uma situação em que se tenha a maior lucratividade possível com a utilização desse petróleo. Quando a Petrobras movimentou esse óleo pesado pro exterior, ela paga um pênalti por isso. Nem todas as refinarias lá fora estão aparelhadas pra processar esse petróleo. Várias alternativas existem. Pensou-se, inclusive, em comprar refinarias lá fora e adaptá-las pra processar esse óleo pesado, mas, por fim, prevaleceu a ideia de construção de uma refinaria que tivesse essa capacidade e que pudesse agregar valor a esse petróleo. O Comperj é uma unidade de processo que integra o plástico ao poço você produz esse óleo pesado, refina. O Comperj é uma refinaria, que a gente poderia definir como uma refinaria química, porque ela não só produz derivados de petróleo, mas parte desses derivados são cargas de unidades petroquímicas clássicas. Quando se fala em pólos petroquímicos, as duas unidades de processo que primeiramente surgem é uma unidade de Steam Cracking e uma unidade de reforma catalítica. São duas unidades típicas de uma central petroquímica. O Comperj possui essas unidades e, mais do que essas duas, ele também tá composto do FCC [Fluid Catalytic Cracking] Petroquímico, que do ponto de vista de tecnologia, é a ponta tecnológica, é o que diferencia o Comperj de várias outras unidades petroquímicas do mundo. Tem-se notícia de poucas unidades de FCC Petroquímico operando, se eu não me engano parece que existe apenas uma na China funcionando. Então, o Comperj, ele traz, assim, dentro do desafio, vencer essa barreira tecnológica que é operar esse FCC Petroquímico.

Tudo isso decorre de você estar processando um óleo pesado, com teor de aromáticos bastante consideráveis. Isso exige que todas essas unidades de processo estejam juntas, presentes. A partir dessas unidades petroquímicas, nós vamos ter os produtos petroquímicos básicos e os projetos de segunda geração, que são as unidades produtoras dos petroquímicos clássicos, dos polietilenos, polipropilenos, essas coisas todas. Então... quer dizer, tentando voltar à sua pergunta, como é que eu vejo o Comperj, qual é a minha expectativa em relação a ele? Primeiro, é caracterizar o fato de que o Comperj é um projeto que se reveste de uma característica toda especial, por esses detalhes comentados assim em passant. Ele se reveste de desafio tecnológico, se reveste de desafio econômico. O Comperj está sendo implantado numa fase crítica da economia mundial. Mas você vê uma crise financeira significativa. O próprio Brasil, já dando sinais, alguns sinais de perturbação com a crise. Agora, é um projeto que tem data pra partida e vai partir na data que está definido. Isso traz pra dentro do projeto um desafio considerável. Hoje, as curvas de demanda que existem, que foram a partir delas que se construiu a ideia do projeto, precisam ser confirmadas. Nós estamos estudando se elas se confirmam ou não se confirmam. Aquilo que é possível fazer pra ajustar o projeto à realidade econômica do país, porque antes de mais nada, o Comperj precisa ser um projeto econômico, um projeto que tenha rentabilidade. Isso é um princípio clássico da Petrobras, ela não faz um projeto que não seja viável e o Comperj precisa ser viabilizado, ele precisa ser ajustado à realidade econômica que está aí presente. Existe forma de fazer isso, a Petrobras tem tecnologia, tem capacitação pra fazer isso, tem pessoas que têm essa habilidade. E essas...sim, eu te diria que hoje é o que mais me preocupa. Chegando no projeto, chegando no Comperj, olhar pra todos os pontos que nos dêem a garantia de estarmos construindo um projeto rentável. Eu acho que essa não é uma preocupação minha, é uma preocupação de todos que estão no Comperj, que é trazer a rentabilidade, ou a justificativa econômica pra esse empreendimento. Essa é uma questão que eu te diria muito de ordem técnica e econômica, que se faz presente em qualquer projeto que você esteja executando. É natural que isso seja assim.

Agora uma coisa que me chama muita atenção no Comperj, eu chego a falar pra alguns colegas, é que há muito ele deixou de ser só da Petrobras. Ele é um projeto da sociedade, é um projeto do estado do Rio de Janeiro. É um negócio impressionante a expectativa criada em torno do Comperj. Eu, logo no início, fui convidado a participar da inauguração do Centro de Integração, lá em São Gonçalo. Ali ficou claro pra mim do significado do Comperj, porque olhá-lo da maneira que eu falei no início é, poxa... Eu olhar viabilidade econômica, ver se tem mercado, o valor do Capex [capital expenditure], o Opex [operational expenditure] e \_\_\_\_\_, examina, puxa pra cá, puxa pra lá... perfeito, isso qualquer técnico faz. E o lado político? E essa questão da expectativa do projeto que a sociedade tem? Isso começou a me marcar de uma maneira, assim, mais acentuada. É lógico que a mim não cabem essas questões, cabe a outras pessoas olhar pra isso, mas, interessante, isso é um traço marcante do Comperj. Ele não é só um projeto que precisa ter os seus indicadores em linha, adequados, palatáveis, ele também olha esse outro lado, porque muita coisa gira em torno desse projeto. É uma sensação, assim, parece que é um projeto redentor, um projeto que vai reverter a situação econômica de uma região, as pessoas estão muito na expectativa de que a vida vai mudar. Mas de forma acalorada, não é um sentimento, assim, sem muita expressão. As pessoas estão convictas de que tudo isso vai acontecer. E o projeto mexe mesmo com aquela região. Itaboraí é uma região muito carente. Todo aquele conjunto de municípios que formam o Conleste [Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento do Leste Fluminense], que estão nos arredores do pólo, são municípios que têm uma deficiência econômica acentuada, né? Então, pensar no Comperj como uma oportunidade de ver sua expectativa de vida mudar é razoável. Eles não podem pensar de forma diferente. A questão é você não se entusiasmar com isso também.

Agora, por exemplo, tem um detalhezinho do projeto que chama a atenção, só pra ver a importância disso que estou falando: na construção da unidade, tem equipamentos que pesam 1,5 mil toneladas e você tem que chegar com esse negócio lá dentro do pólo, onde o projeto está sendo construído. Isso vai exigir construir uma estrada pra dar acesso a isso, né? Pra construir a estrada, esse equipamento, ele vai ter que chegar em algum lugar, vai ser construído um porto. E aí o porto vai ser construído na região de São Gonçalo. Ele chega, esse equipamento, ele deve chegar por balsas até esse porto e dali ele vai ter que ser reposicionado pra um caminhão pra ser transportado pela estrada a ser construída até o pólo. E o porto, ele pode abrigar no futuro uma \_\_\_\_\_ de barcas pro pessoal de São Gonçalo. E aí, nessa hora começa a existir toda uma conversa em torno da construção do píer, que vai no futuro ser utilizado pra barca. Então você não tá construindo um porto só pra transportar os equipamentos prioritários, você tá pensando em viabilizar um porto que um dia, lá na frente, vai servir pra população local. É dessa forma que o projeto começa a impactar as pessoas de uma maneira muito grande, né?

E existem vários outros exemplos desse tipo: o Centro de Integração, onde há a preocupação de formação de mão-de-obra. O pólo, durante a fase de construção e montagem, é extremamente demandante disso. Essa mão-de-obra ainda não existe, a Petrobras vai ter que formá-la. Foi nesse Centro de Integração que eu fui na inauguração.

Hoje, nós já chegamos a ter mais de 6 mil pessoas formadas por esse centro. Assim, eletricitistas, soldadores, pessoal pra trabalhar na construção civil, armadores de aço, enfim, todas essas pessoas que seriam capturadas no mercado, pra trabalhar no pólo, essa mão-de-obra tá sendo formada dentro de São Gonçalo, com pessoas nos arredores da cidade, nos arredores do pólo, no site, enfim, é dessa maneira que o Comperj acaba impactando muito as pessoas.

P/2 – Nesse contexto... pergunta pequena, mas talvez a resposta não seja tão fácil assim. A questão de grau de liberdade, ou seja, o fato de você chegar e falar: “O projeto vai sair na data que foi prometido” é uma camisa de força ou é algo que vocês podem considerar: “Bom, vamos reduzir a escala do projeto inicial prevista”, como uma empresa privada, “...numa primeira fase pela metade vamos colocar um catalisador apenas, um FCC em vez de dois”. Eu não sei exatamente os detalhes, mas ou vocês estão trabalhando com... tem alguns parâmetro que não são mexidos, se é que a gente pode falar assim?

R – Olha, eu te diria assim, isso no meu modo de pensar, não existe projeto que não seja ajustável. Eu te diria que, se nós vivêssemos uma realidade econômica diferente da atual, onde se tivesse uma perspectiva de demanda maior, que comportasse tudo aquilo que você imagina produzir no Comperj, eu não teria dúvidas de como fazer o projeto. Agora, olhando pra realidade econômica, olhando pras curvas de demanda, eu acho, certamente, nós só não temos estudos conclusivos a respeito, mas certamente os estudos vão nos levar a pensar o Comperj de forma escalonada. O que é de forma escalonada? Não é violentar nenhum princípio de construção, né, é observar o tempo em que elas se dão. É o ajuste do cronograma, que tem a ver com o resultado econômico. Se você fizer tudo de uma determinada maneira, significa empenhar todos os seus recursos naquele determinado momento, às vezes sem a contrapartida do mercado, que pode significar perda de dinheiro. Agora, você fazer o ajuste do investimento ao longo de um período, você favorece seu fluxo de caixa. Você pode ter resultados econômicos muito melhores tentando responder à demanda do mercado.

Eu acho que, assim, existe uma questão que é técnica, existe uma agenda que é política que tem que ser entendida também. Quando você fala da expectativa das pessoas, você cai na agenda política. Como é que você um dia vai se virar pra essa sociedade e dizer assim: “Esquece, não tem mais projeto.” Isso...eu acho que com o Comperj não existe mais essa possibilidade. Agora, existe o aspecto técnico, como é que você ajusta essa necessidade, ou essa demanda, a uma realidade econômica. Necessariamente nós vamos ter que passar por isso, vamos ter que examinar o melhor projeto pra Petrobras. E isso é compromisso que eu tenho comigo mesmo. Depois de 30 anos de Petrobras, eu não vou fazer um projeto ruim pra Petrobras e nem vou me envolver em um projeto ruim da Petrobras, sabe? Essa é a convicção dos meus colegas de diretoria, todos pensam dessa maneira. Nós vamos fazer o melhor projeto pra Petrobras. Nós vamos mandar a melhor resposta à sociedade que é possível ser dada, sem violentar alguns princípios que são básicos, são elementares. E essa empresa não violenta.

P/2 – Você faz parte de uma diretoria recém-constituída, certo? Conta um pouquinho da dinâmica dessa diretoria e o que te chama muito atenção na sua perspectiva da forma de trabalho, espírito da equipe, quais os valores centrais dos processos de trabalhos de vocês.

R – Olha, nós estamos há muito pouco tempo juntos, né? O Comperj está todo por ser construído. As empresas foram criadas, elas não têm orçamento aprovado ainda. Nós vivemos algumas atividades que antes vinham sendo conduzidas pela Gerência de Implantação do Empreendimento, algumas atividades passaram pra diretoria. Eu te diria que nós ainda estamos numa fase de conturbação muito grande. Hoje, uma das coisas mais marcantes da Petrobras é o espaço pra trabalhar. Então você vê tem um cara aqui no Edita [Edifício Torre Almirante] 1, Edita 2, na Rio Branco, no Edise [Edifício-Sede], pra todo lado...General...tem gente pra todo o lado e nós vivemos no mesmo problema. Isso tem sido uma dificuldade muito grande pra diretoria, porque nós não estamos no mesmo espaço. Isso me leva a estar aqui agora no Edise, hoje de manhã já estive no RB1, ontem também estive lá de manhã, de tarde eu tava no Edise. As pessoas às vezes me ligam: “Poxa, mas eu não te acho”. Eu falo: “Ah, é só tentar todos os telefones que você acaba me achando.” Então, eu te diria que uma série de atividades que nós precisamos desenvolver são dificultadas em razão dessa dificuldade inicial, que vai ser transposta com toda a certeza. Agora, o que existe de mais importante é a convicção de todos. E aí me referindo especificamente à diretoria, sem ter procuração pra falar, né, mas eu percebo que a agenda é comum. Todo mundo puxa na mesma direção, todo mundo quer a mesma coisa. O presidente da nossa empresa é o Nilo, um cara de mais de 30 anos de empresa, eu tenho mais de 30 anos de empresa, o mais novinho tem quase 30 anos de empresa. Então, nós sabemos claramente o que nós queremos. Ninguém tá aprendendo esse ato de gestão, essa atividade de gestão. Ela já tá na vida dessas pessoas há muito tempo. As pessoas sabem o que precisa ser feito. Talvez a gente precise de tempo pra nos organizarmos um pouco melhor, em função dessas dificuldade iniciais que eram previstas, mas a unidade de proposta, a agenda comum, isso a gente percebe nitidamente que ela tá presente. Isso facilita muito.

P/2 – Essa passagem de gestor de projeto pra gestor do negócio, que é essa transição que vocês, digamos, tão encaminhando. Algum aspecto que está te chamando atenção desse período de transição no final das contas? Que tá sendo muito bem feito ou o que poderia ser melhor, ou uma lição aprendida importante?

P/2 – Assunto de interesse nosso [risos]. Bem, olha, esse processo que você falou, ele é um processo longo, muito trabalhoso. Eu te diria que nós nem começamos ainda. O que existe é uma mudança de enfoque percebido na gerência antes existente. Até o nome mudou, era Gerência Geral de Empreendimento do Comperj, hoje ela é Gerência Geral de Implantação. Isso vai levar um certo tempo, mas as pessoas vão compreender que implantar um projeto é uma coisa e fazer um projeto é outra completamente diferente. Até o perfil das pessoas é outro. Eu percebo nitidamente uma mudança de mentalidade muito grande na gerência hoje.

Hoje, o pessoal tá voltado pra implantar e nós, na empresa, estamos preocupados com que a Gerência de Implantação se volte, única e exclusivamente, pra implantação, porque isso, por si só, já é trabalho de montão e as outras questões que têm um caráter mais empresarial, isso já tem que ser cuidado pela empresa, já preparando inclusive... se preparando pra receber esse projeto. Pra ficar pronto um dia, ele vai ter que operar e vai ter que ter gestão sobre ele. Nesse sentido, as empresas que foram criadas já tão em processo de implantação dos seus IRPs [Intenção de Registro de Preço], nós estamos implantando \_\_\_\_\_, igual a Petrobras, no sentido de termos a gestão mais eficiente possível, né? E tem uma fase pesadíssima que as empresas vão ser responsáveis dentro delas, que principalmente ao \_\_\_\_\_, que é preparar as equipes pra operar essa planta. O Comperj é uma refinaria e mais uma central petroquímica. É uma coisa monstruosa. É você pegar, não sei se você conhece, uma Refap [Refinaria Alberto Pasqualini] e juntar a uma Copesul. Nós estamos fazendo isso tudo num lugar só. Então, são muitas unidades de

processamento. E mais, com uma sofisticação que a Refap não tem. A Comperj tem. Então preparar essa turma, treinar essas equipes... tem unidade de processo, como eu falei, o FCC Petroquímico. Nós não temos experiência de operar isso. É uma fronteira tecnológica, temos um baía experiência de operar FCC, mas FCC Petroquímico não, as condições de processos são outras. Então, nós temos que treinar as pessoas, formar as pessoas. Eu vivi muito na iniciativa privada representando o capital da Petrobras, as empresas quando precisam de mão-de-obra, elas chamam um headhunter, ou vão numa agência e contratam as pessoas: "Olha, eu quero um cara com tal perfil." Esse cara aparece. "Só vai custar tanto." A empresa paga. Nosso processo é completamente diferente. Nós temos que fazer um concurso público e temos que treinar as pessoas, então temos um trabalho muito grande.

Pra atender essa tua observação, sobre essa passagem do projeto pra gestão. Esse processo é longo e muito trabalhoso, mas está sendo iniciado. Ainda de maneira incipiente, mas já está sendo pensado. Já tá sendo...alguma coisa está sendo feita.

P/2 – Você acha que a Petrobras tem a tecnologia bem robusta de implementar uma empresa, criar uma empresa. Usar as ferramentas de ação de projeto, pra criar uma empresa que é diferente de criar as plantas, o projeto técnico como você tem visto: é algo que está evoluindo rapidamente?

R – Olha Cláudio, a Petrobras me surpreende. Eu tenho 30 anos de empresa e o tempo todo eu sou surpreendido com a capacidade que o pessoal tem de se mobilizar e fazer acontecer. Quando você não imagina que seja possível alguma coisa, você vai pensar numa consultoria, lá vem um cara que tem uma proposta, se junta uma turma, as reuniões são plenárias, às vezes difíceis, o pessoal é muito criativo... mas sai alguma ideia, se constrói alguma coisa. Eu não vejo, assim, muita dificuldade em você estruturar uma empresa. Tem gente experiente que pode ajudar nessa área. Naquilo que não for conhecimento interno, vai se utilizar de recursos externos, através de consultoria e tal, mas não acho que esse seja um \_\_\_\_\_, seja uma dificuldade maior. Existe uma experiência empresarial de condução de negócio, gestão de negócio, isso é uma prática dentro da Petrobras, visto que nós não somos só a holding que prospecta e explora petróleo. Nós temos comercialização da BR, tem muita gente espalhada por aí, que pode colaborar, que tem condições de ajudar na construção dessa empresa. Agora, eu posso, assim, tentar responder a sua pergunta, talvez observar uma outra coisa, né? O Comperj, vai ser exigido dele muita competência nessa fase de gestão, na fase de gestão do negócio, porque o ambiente petroquímico sempre foi um ambiente muito competitivo e agora se tornou muito mais, com o surgimento de novos players neste mercado mundial de petroquímica. E esse negócio se dá muito no Middle East, com essa decisão política deles, decisão estratégica deles de ingressar no Setor Petroquímico e partindo de matéria prima a custo nunca antes imaginável. E aí você assiste a Arábia Saudita, assiste o próprio Irã, investindo massivamente em petroquímica e é com esses novos atores que o Comperj vai ter que atuar no mercado internacional. Então, gestão certamente um dia vai ser. Hoje é o projeto, daqui a pouco a gestão vai estar na ordem do dia.

P/2 – Não pode esperar terminar o projeto, tem que pensar já nisso, na gestão...

R – Você tem que começar cuidar da gestão já. Porque quando iniciar a operação, a concorrência que ela vai enfrentar é muito forte. Não só interna, com as empresas petroquímicas existentes no país, mas muito mais aquelas que estão localizadas, principalmente, no \_\_\_\_\_ e Middle East.

P/1 – Eu tenho mais uma pergunta: Sérgio, você acha que é importante a gente já registrar a memória desse empreendimento no meio do projeto Memória Petrobras?

R – Só essas coisas que surpreendem na Petrobras, né? Eu já vivi algumas experiências...nunca assisti, nunca verifiquei essa preocupação. Esse é o nosso jeito de fazer as coisas. Essa preocupação em preservar a história, ter essa história pra contar no futuro, isso é fantástico. O máximo que às vezes você tem dos projetos que foram feitos lá de trás são umas fotos mal tiradas do canteiro de obras e tal, é o máximo que se conta. Depois eu posso até conversar um pouquinho sobre Paulínia. Eu me vi em Paulínia com um projeto semelhante, de a gente tentar preservar a história da região, né, e tivemos algumas dificuldades. Tem lá um "acervozinho", mas não com essa qualidade que certamente aqui vai existir, né? Mas, eu acho muito válido, acho muito importante. É bom poder contar uma história depois.

--- FIM DA ENTREVISTA ---