

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

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

Memória Petrobrás (MPET)

## Trabalho é comigo

História de [Solon Guimarães Filho](#)

Autor:

Publicado em 09/12/2014

---

Meu nome completo é Solon Guimarães Filho. Nasci em 11 de fevereiro de 1932, em Salvador, Bahia.

### FAMÍLIA

Meu pai se chamava Nelson de Souza Guimarães, e minha mãe, Naíra América de Melo Guimarães, ambos da Bahia também.

Meus avós paternos eram Bernardo Carlione de Oliveira Guimarães e Arminda Candida de Oliveira Guimarães, todos nascidos em Salvador também. Por parte de pai eu tenho ancestrais europeus, portugueses e tal, e por parte de mãe eu tenho uma ascendência asiática e chinesa. Mas eu não cheguei a conhecê-los, digamos de bisavô, tetravô para lá.

Meu pai era um homem de muitas atividades. Cedo ele começou a sua vida como professor de matemática; ele era de uma família de sete irmãos. Ele era o caçula, tinha o mais velho que era um advogado - tornou-se um jurista, hoje dá o nome a um fórum lá de uma cidade da Bahia - e tinha três irmãos médicos. Todos eles se sobressaíram na vida, e a minha avó tinha no meu pai, que era o caçula, digamos... Ela gostaria de ter um filho engenheiro, e ele, por ser o caçula, era a última esperança que ela tinha de ter um filho engenheiro, porque ela já tinha um filho advogado, médico. Então ele formou-se em engenharia também. Ele tinha a profissão de professor, ele ensinou em vários colégios de segundo grau e até de nível superior lá na Bahia, tornou-se catedrático por concurso num colégio lá da Bahia e formou-se em engenharia. Dez anos depois formou-se também em direito. Naquela época não era muito comum você ter mais de uma profissão, hoje até que isso é bastante comum, então ele tinha essas profissões de professor, de engenheiro - que ele exerceu as duas -, e depois como advogado, que é a profissão a que ele deu continuidade até o fim da sua vida. E o desporto também, ele era desportista de uma federação de regatas e tudo mais, então era um homem que tinha múltiplas atividades. Minha mãe era uma professora.

Somos dois irmãos, tenho uma irmã e eu, somos somente dois.

### INFÂNCIA

Nós morávamos ali - os bairros em Salvador não são muito definidos - na rua Santa Clara, que fica no bairro de Nazaré, em Salvador. Era um bairro bom de Salvador, muito bem freqüentado, e nós veraneamos também num bairro que naquele tempo era um bairro de veraneio, hoje é um bairro de moradia, que é a Península de Itapagibe. Meu pai, como sempre gostou muito desses esportes náuticos, todo verão nós estávamos passando em Itapagibe, de modo que tivemos muita convivência também lá em Itapagibe. Convivência excelente, eu tive uma família muito feliz, uma infância muito feliz, com a minha irmã, com meus pais, eu só tenho boas recordações da minha infância.

Eu diria que amiguinhos, eu nunca fui dado a muitos amigos, tinha alguns amigos, amizades verdadeiras que perduram, perduraram ao longo da vida. Nunca tivemos assim amigos, uma roda grande de amigos com muitas brincadeiras como você falou, não.

### COSTUMES

Tenho saudade da infância principalmente de três lugares na Bahia. Um desses é Itapagibe, de que eu lhe falei, onde funcionavam as regatas e tudo mais; nós estávamos todo fim de ano lá, então eu tenho muitas recordações e tal. Influenciado pelo meu pai, eu também participei e pratiquei esportes náuticos, e ali era muito propício a isso. Eu velejava, naquele tempo não se tinha tantas opções de vela como tem hoje. Era o próprio saveiro, que era o veleiro existente da época, e remo. Também nado. Outra é a praia do Inema, não sei se vocês já ouviram falar, essa praia do Inema ela fica no Recôncavo e fica próximo de um lugar chamado São Tomé de Paripe. Essa praia é uma praia linda, uma praia limpa, uma grande piscina. Essa praia hoje ela é ocupada pela Base Naval de Aratu lá na Bahia, é uma das preferidas pelo presidente da República pra passar o seu lazer, não só pela segurança, que está lá instalada a Marinha, como a praia também que é uma beleza de praia. E outra recordação também que eu tenho da minha infância, aí leva um pouco de família, porque a origem da minha família é da cidade de Valença, no interior da Bahia, que fica próximo ao Morro de São Paulo. Morro de São Paulo onde meu tio avô tinha até fazendas e era outra localidade em que nós também passávamos verão e tudo mais. Não tinha esse apelo que tem hoje, não havia turistas, não havia pousadas, não havia nada disso, de modo que aquele paraíso todo ficava à nossa disposição, esses três lugares me trazem grandes recordações, grande satisfação.

## SALVADOR

Você distingue duas fases bem nítidas em Salvador, uma anterior ao Pólo Petroquímico da Bahia, onde ela aparece como uma cidade típica do Nordeste, com poucos recursos, onde não se tinha o mesmo conforto das cidades daqui, do Rio de Janeiro etc.. Depois da instalação do Pólo Petroquímico da Bahia, isso transformou Salvador numa grande cidade, Salvador hoje é uma grande cidade, como qualquer outra cidade grande do Brasil, e oferece uma qualidade de vida muito boa, seria sem dúvida nenhuma a minha segunda opção de vida. Não sendo Rio de Janeiro, Salvador seria a minha segunda opção.

## EDUCAÇÃO

A escola... eu falei que meu pai era professor, eu estudei na Bahia, no Instituto Normal da Bahia, estudei no Colégio da Bahia, e nessas duas escolas meu pai era professor e até diretor também das escolas. Eu acho que eu tive uma formação básica muito boa nessas escolas. Eu vim aqui para o Rio de Janeiro para fazer vestibular de engenharia, estudar engenharia aqui no Rio de Janeiro. Então eu ingressei na Escola Nacional de Engenharia. Naquele tempo era Escola Nacional de Engenharia da Universidade do Brasil, que hoje é Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, ainda no largo do São Francisco, de modo que eu estudei lá de 52 a 56. Me formei em engenharia e tive então o início da minha profissional aqui no Rio de Janeiro, onde ocorreu toda minha vida profissional, praticamente. A minha vida transcorreu normalmente na faculdade. Eu entrei, cinco anos depois eu saí como engenheiro civil.

## TRABALHO

Naquela época era bem diferente, as oportunidades de trabalho eram bem diferentes das oportunidades de hoje. Quando a gente passava no vestibular - e o vestibular era um vestibular duríssimo, passar no vestibular era como ganhar a sorte grande, você passou no vestibular então você está com a sua vida resolvida, o que não é hoje. Hoje as pessoas vão para a escola, saem da escola e ficam desempregadas, naquela época não. Eu passei no vestibular de engenharia, e no quinto ano de engenharia nós é que escolhíamos para onde ir, nós alunos é que escolhíamos para onde ir. Eu posso dar um exemplo interessante: eu me formei em 56, e em 56 eu já estava na Petrobras como engenheiro estagiário, e quem foi à minha turma fazer uma palestra para atrair engenheiros para a Petrobras? O próprio Janary Gentil Nunes, que era o presidente da Petrobras na época! Ele foi à minha turma fazer uma palestra para atrair engenheiros para a Petrobras. Hoje as pessoas se formam e ficam desempregadas, então a senhora vê como é que mudou hoje, né?

## TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Bom, as vantagens sem dúvida alguma eram primeiro o desafio - a Petrobras foi fundada em 54, nós estávamos em 56 -, primeiro era o desafio de uma empresa que precisava se afirmar. Que ninguém tinha dúvida de que ela iria se afirmar e de que ia se tornar uma grande empresa, quer dizer, todos nós brasileiros já acreditávamos na Petrobras naquela época. Eu já estava na Petrobras, quando isso aconteceu eu já estava na Petrobras como estudante estagiário, e lá continuei quando me formei. Mas o atrativo era o atrativo de entrar numa empresa que era o desafio, que pagava bem e que tinha tudo para se tornar a maior empresa do país - como aconteceu -, de modo que muitos da minha turma aderiram e foram para a Petrobras. E que eu saiba todos eles se deram muito bem.

Eu não cheguei a me envolver na campanha "O Petróleo é Nosso", não tinha idade para isso, estava voltado mais para o estudo e tudo mais. Não cheguei a me envolver nessa campanha, que foi anterior a 54 - quando formou essa campanha foi mais em 52 por aí, não?

Eu fui parar na Petrobras ainda como estudante, estudante estagiário, e realmente aquilo quando a gente, o primeiro contato é como amor à primeira vista, entendeu? Eu senti quando eu entrei lá como engenheiro. E quando eu passei a conhecer os desafios que a gente teria pela frente e o programa de trabalho que a gente teria pela frente eu senti que ali estaria o meu destino, eu jamais pensei em ir para outro lugar.

## SEGEN

No primeiro momento eu fui trabalhar na área de engenharia, era um serviço de engenharia que se chamava Segen - Serviço de Engenharia. Eu fui trabalhar nessa área. O primeiro grande trabalho que essa área apresentava era uma ampliação da refinaria de Mataripe, que se chamava de Matamplia. Sigla, na Petrobras é tudo sigla, tem sempre uma sigla, como se fosse um apelido. Então a ampliação da refinaria de Mataripe tinha uma sigla: Matamplia. E eu fui trabalhar na coordenação dessa obra aqui no Rio. Embora a refinaria de Mataripe seja em Salvador, na Bahia, no Recôncavo, a coordenação dessa obra era feita aqui no Rio, pelo Segen. Fui trabalhar na coordenação dessa obra, mas logo em seguida surgiram outras oportunidades, porque isso foi 57, 58, por aí; logo em 58 surgiu a construção da refinaria de Duque de Caxias, onde eu participei também da coordenação da refinaria e na obra da própria refinaria. E logo em seguida veio a fábrica de borracha sintética, a Fabor, que acabou também em Caxias, e que depois se tornou uma unidade, uma fábrica independente, de uma indústria independente que hoje se chama Petroflex. Ela se desligou da Petrobras, foi privatizada, aliás acho que foi a primeira privatização, se não me engano; ocorreu em 1990, a Fabor, Petroflex. A Petroflex ficou concluída num tempo recorde, de 59 a 61. Isso aqui para o Brasil, naquela época você construir uma unidade de 59 a 61 não era uma tarefa muito fácil, mas felizmente a equipe era muito boa e nós conseguimos concluir nesse tempo. O chefe da obra, Leopoldo Miguez, de quem a gente pode falar um pouco mais adiante, ele não está mais entre nós, mas é uma figura em que... A Petrobras não seria a mesma hoje se não tivesse havido Leopoldo Miguez de Mello. Ele era o chefe da obra, praticamente nos conhecemos aí, e isso nos ligou de certa forma depois no desenrolar da minha vida. Depois disso aí eu tive uma obra na Bahia que era a construção do Conjunto Petroquímico da Bahia. Não era ainda o Pólo Petroquímico, o pólo veio depois, não tinha esse nome de pólo, era uma construção de uma unidade de uréia, de amônio e uréia na Bahia, e depois não só essa construção foi mantida, mas foi reformulada e tornou-se um Pólo Petroquímico. Isto antecedeu o Pólo Petroquímico, na época tinha o nome de Conjunto Petroquímico da Bahia, a sigla era Copeb, isso exatamente antecedeu os dias da revolução. Que isso aí nós estamos em 63, 64, que foi exatamente quando eu retornei ao Rio. Estava lá, retornei ao Rio em 63, 64, e aí me engajei em outra atividade. E depois essa obra lá foi reformulada e tornou-se o Pólo Petroquímico, embora essas unidades de amônio e uréia tenham sido construídas e estão funcionando graças a Deus; a Petrobras não deixa nada sem funcionar não, o que ela começa ela acaba.

## RELAÇÕES COM O GOVERNO

A revolução foi mais difícil no período que a antecedeu, foi exatamente o período em que eu estava lá, foi 63 até março de 64, por aí. Foi um período muito difícil de se trabalhar lá, com muitas interrupções, muitos movimentos e tudo mais, e aí houve uma certa interrupção por causa disso, não havia muito clima para se trabalhar. Mas depois da revolução, aproveitando aquela parada que houve e tudo mais, então houve uma reformulação, depois aí foi instalado o Pólo Petroquímico da Bahia. No mesmo local, foi feito um rearranjo da área e foi instalado o Pólo Petroquímico da Bahia, Camaçari.

Havia muitos movimentos de empregados, mobilizações de origem política dos empregados, a empresa também estava numa fase um pouco desestabilizada em sua administração, e tudo isso tem reflexos onde a gente tá trabalhando. Quando há trabalho, é preciso que haja um clima de trabalho; quando não há o clima de trabalho fica difícil, fica difícil de se trabalhar. Então o que eu digo é isso, o clima não era um clima propício ao

trabalho, tanto assim que se transformou numa revolução, aconteceu uma revolução no país.

## RELAÇÕES DE TRABALHO

As relações de trabalho na Petrobras sempre foram muito boas, sempre foram de trabalho, de cobranças e de realizações, realizações no prazo. Uma coisa que a gente media sempre na Petrobras era o que custa um dia da Petrobras - um custo de produção da Petrobras custa tanto. Então esse empreendimento tem que ficar pronto em tal data assim, porque se não ficar pronto em tal data está dando um prejuízo de tantos milhões de dólares à empresa.

Eu diria que esta questão de graus hierárquicos é uma coisa em que tem havido uma evolução ao longo do tempo, se você olhar não a Petrobras, mas se você olhar qualquer tipo de outra indústria em qualquer país do mundo, havia um número maior de níveis hierárquicos do que há hoje. Então houve realmente uma tendência a um achatamento de níveis hierárquicos. Mas não foi só na Petrobras, isso foi uma coisa que é da própria evolução da administração, da teoria da administração, do custo da administração.

## CULTURA PETROBRAS

Eu digo pra você que eu nunca me senti trabalhando numa estatal, nunca. Para mim a Petrobras sempre foi dirigida como uma empresa privada, olhando os seus interesses, olhando os interesses do país, procurando cumprir a sua parte, pagando tudo o que era devido. Eu nunca fiz a diferença da Petrobras para uma empresa privada. Há muita gente que faz: "Não, isso aí é estatal, um cabide de empregos, não sei o quê". Eu nunca vi isso. Para mim a Petrobras sempre foi administrada como uma empresa privada.

Veja bem, tinha essa vantagem da estabilidade de emprego, isso aí era sem dúvida uma vantagem. Havia o monopólio, que eu considero que ele foi importante enquanto existiu, se você não tivesse o monopólio você não teria a indústria de petróleo forte como ela é, uma Petrobras forte como ela é. Então foi muito importante que houvesse o monopólio. Não significa que a Petrobras precisasse do monopólio a vida inteira, não significa isso. Foi importante ter num determinado período o monopólio que permitiu à indústria nacional se estabilizar sim, implantar e se impor como indústria aqui dentro e lá fora. Não quer dizer que precisasse ter isso a vida inteira.

Eu acho que a Petrobras era como se fosse uma religião. Eu acho que o pessoal da minha época que trabalhou e que trabalhava na Petrobras trabalhava com muito amor, com muito afinho, com muita meta. Eu acho que esta mística é que fez a empresa.

## EXPLORAÇÃO

Vê a extensão territorial desse país, país continental, você tem cerca de 29 bacias sedimentares, quer dizer, você, para ter óleo, é preciso ter uma bacia sedimentar. Você acha que não deve ser muito fácil encontrar óleo, depende de uma série de fatores, depende da geologia do país e tudo mais. Eu disse isso só para dar um exemplo da mística da Petrobras. Então em 20 anos, o que é 20 anos? Quem tem filhos aqui? Vinte anos é um rapaz, então a Petrobras em 20 anos ela já tinha percorrido todas as suas bacias terrestres, já tinha pesquisado todas as suas bacias terrestres e encontrou petróleo, mas encontrou pouco petróleo. Então, em 1974 - a Petrobras tinha 20 anos -, em 74 ela descobriu Garoupa. Em 1974, com 20 anos, aquele rapaz de 20 anos já tinha percorrido esse país continental todo, já sabia em que terra tinha petróleo, mas que tinha pouco, e que a geologia tinha reservado o petróleo do país no mar. Então, aos 20 anos, essa empresa de brasileiros percorreu essas 29 bacias, em 20 anos ela já descobriu o seu filão, descobria a Bacia de Campos, com o primeiro campo, que foi Garoupa, em 1974. Isso é um grande feito, isso não acontece numa empresa que não tenha esse tipo de mentalidade, que não faça disso uma religião, que não tenha essa tenacidade na procura, na pesquisa. E não sei se você sabe, a gente fala assim Bacia de Campos, que a gente fala porque hoje 80% do petróleo nacional é produzido na Bacia de Campos, é uma bacia de respeito. Oitenta por cento do petróleo produzido no país é produzido pela Bacia de Campos. Então em 20 anos você descobriu esse filão e, se você olhar, foi fácil descobrir isso? Não, foi muito difícil. Só com muita competência é que aos 20 anos se chegou lá. E onde estava esse petróleo na Bacia de Campos? Esse petróleo era um petróleo fácil? Não, não, a geologia reservou para o país um petróleo difficilissimo, porque a Bacia de Campos abrange não só o fundo dos mares, mas a plataforma continental, mais o talude continental. Então os campos gigantes da Bacia de Campos, eles estão no talude continental, a mais de mil metros, a 2.000 metros, a quase 3.000 metros de profundidade, no talude continental, no limiar do continente. Porque depois do talude continental você só tem fossa abissal, então foi lá que a natureza escondeu o petróleo no Brasil. E essa empresa de brasileiros, aos 20 anos encontrou esse filão. Só uma empresa que tenha tido esse tipo de mentalidade, que tenha no seu corpo de trabalhadores pessoas que acreditassem nela, que acreditassem no petróleo desse país, é que chegaria lá. E ela chegou.

Sem dúvida, se não houvesse essa mística, essa amor, não era possível. Veja bem, as coisas grandes não são feitas por uma pessoa. Digamos, na área que eu conheço, na área da engenharia, porque se você olhar até em outras profissões, se você olhar na medicina, você tem grandes expoentes, você tem o médico Fulano de Tal que faz transplante de coração, não sei o quê, esse cara é um fenômeno. Você na área de direito você tem lá um jurista, que esse jurista atua bem no crime não sei o quê; esse cara é um às não sei o quê. Esses homens trabalham, muitos deles sozinhos, ou com uma pequena equipe. Mas em engenharia e em petróleo os problemas são tão grandes que ou você tem uma equipe que acredita e que trabalha junto e que faz um trabalho em equipe e você chega lá, ou você não chega, ou você não chega. Os colegas que eu conheci, as pessoas com as quais eu trabalhei acreditavam sim na empresa e foi por isso que a empresa chegou lá.

Veja bem, no início da Petrobras, talvez em 55, 56 por aí, a Petrobras contratou um geólogo americano chamado mister Link, que é até crucificado por muitos. Naquela época o mister Link teria olhado os dados geofísicos que lhe foram mostrados ou que ele procurou obter basicamente no território nacional, só no território, não havia área marítima porque não havia pesquisa marítima ainda, e ele então sentenciou: "Esse país não tem petróleo". E esse técnico, ele é crucificado por muita gente por essa frase: "Esse país não tem petróleo". Eu acho que esse técnico foi um gênio, porque naquela época, com os dados que ele dispunha, ele dizer: "Esse país não tem petróleo". Ele não sabia nada do mar. Eu estou considerando um técnico com boas intenções, técnico puro, olhando os dados que lhe eram colocados na frente, então ele só conhecia alguma coisa da parte terrestre. E ele disse uma coisa que é uma verdade na parte terrestre. Bom, "este país não tem petróleo", olhando na parte terrestre, você olhar só a produção, é 20% que tem em terra. Ele fala isso, porque no mar não tinha dados, ele tinha só em terra.

É que as características geológicas das bacias terrestres - existe uma característica geológica da formação dessas bacias. As bacias terrestres do Brasil são as mesmas bacias, do mesmo tempo de formação, o tempo geológico de formação. E nessas bacias terrestres semelhantes às nossas, somente 5% do petróleo que existe no mundo é produzido nessas bacias. Então quando se diz a gente sabe que tem petróleo nas bacias terrestres, mas tem pouco. São bacias que não oferecem as características geológicas de grandes produtoras de petróleo. Então a tendência... enquanto no mar são outras bacias, são bacias de outra formação. E a geologia tem esses caprichos, o que você tem num país você não tem no outro, são próximos... mas infelizmente é assim, gostaríamos que não fosse. "Bom, se tem no Equador tem no Brasil" - infelizmente não é a lógica.

Mas o que a gente deve olhar é a vitória da Petrobras de ter descoberto a Bacia de Campos e que a gente espera que não seja somente a Bacia de Campos, que seja a Bacia de Santos também, que tem características semelhantes e que já está havendo novas descobertas e tudo mais. Então a gente espera ainda que haja uma produção ainda muito maior do que se tem hoje.

Eu acho que não tinha noção, mas tinha um propósito, tinha ousadia, tinha propósito de descobrir, tinha determinação de descobrir. Então houve um momento, e esse momento ocorreu com aquele rapaz de 20 anos que disse: “Bom, aqui tem pouco, eu tenho que ir aonde tem mais” e foi e encontrou e está encontrando...

E foi cada vez mais fundo e cada vez mais fundo e está lá no limiar do continente, o continente está acabando e ele está lá descobrindo. E depois de descobrir, você tem que produzir. “Que coisa, puxa, a gente encontrou um petróleo a mil metros de profundidade, que azar, encontrar esse petróleo a mil metros de profundidade!”. Bom, temos que produzir a mil metros de profundidade, se lá achamos. Não existe tecnologia, então vamos inventar a tecnologia, vamos fazer a tecnologia para produzir a mil, a 2.000, a 3.000, nós vamos produzir. E é um pouco o que aconteceu com a história da Petrobras.

#### IMAGENS DA PETROBRAS

Sem dúvida, a história da Petrobras é uma história empolgante, para os empregados e para os brasileiros. A gente sente que nem sempre a sociedade entende isso, a gente às vezes escuta críticas da sociedade: “A Petrobras e tudo mais”, e a gente pensa assim: “Puxa, será que eu não sou culpado, será que nós não somos culpados, será que não devia dizer à sociedade muito do que se fez e o que se fez para a sociedade aceitar melhor a Petrobras ou aceitar sem tantas críticas como às vezes faz?”. Mas é uma história empolgante.

As críticas injustas são aquelas que falam no corporativismo, que a Petrobras só pensa no corporativismo e que é um cabide de empregos e que tem gente demais e não sei o quê e tal. As críticas são controversas, porque ora dizem que tem gente demais, ora dizem que não, mas de qualquer maneira a gente de vez em quando escuta críticas na Petrobras principalmente ao corporativismo. No passado; hoje nem tanto - é uma coisa que a gente lá de dentro não acredita nisso. Falta de informação, para mim falta de informação.

#### MONOPÓLIO

Você tocou num ponto importante aí, o ponto do monopólio. A Petrobras perdeu o monopólio alguns anos atrás, não me lembro exatamente em que ano, quatro anos ou mais, a Petrobras perdeu o monopólio. Eu sempre achei... eu nunca dei importância a isso. Foi importante ela ter o monopólio para ela se afirmar, foi importante. No momento em que ela se afirmou, que ela conhece esse país dedo a dedo mais do que ninguém em terra e no mar, que importância tem esse monopólio? Ela que sempre se administrou como empresa privada, ela que nunca se considerou uma empresa estatal, sempre olhando e medindo seus custos. Então essa empresa ainda precisa do monopólio? Ela não precisa do monopólio, eu não sei por que ter medo da perda do monopólio. Ela não pode ter medo da perda do monopólio, como não aconteceu nada. Porque ela conhece esse país mais do que ninguém, ela se impõe mais do que ninguém, ela não tem medo da concorrência aqui dentro, venha quem vier. Aí venderam várias áreas de petróleo aí, em terra poucas foram vendidas. Foram vendidas no mar, mas no mar principalmente na Bacia de Campos eles querem... Alguns compraram as concessões, mas eles querem ir com a Petrobras. E as que tiveram êxito tiveram êxito porque foram com a Petrobras, com parceria com a Petrobras. Não há... Porque é até bom, é uma resposta à sociedade brasileira: “Eu não preciso do monopólio, eu precisei pra me impor, hoje eu não preciso, eu conheço mais do que ninguém esse país”, esse é o pensamento que eu acho que deve ter a empresa. E exatamente ela está tendo todo o êxito, nunca deixou de ter êxito e continua a ter êxito, no monopólio, depois da abertura do monopólio e vai continuar a sua história de ascensão e de novas descobertas, com monopólio, sem monopólio, essa é a história da Petrobras.

#### FAMÍLIA

Eu casei aqui no Rio mesmo, tive dois filhos. Hoje eu tenho um filho engenheiro e uma filha que é dentista. Ambos são casados e já me deram duas netas. Eu me separei da minha mulher e hoje estou separado, continua sendo minha amiga e adoro meus filhos - nos damos muito bem, meus netos. E minha família sempre me apoiou, apesar das minhas constantes ausências por motivos profissionais, motivo de viagens e tudo mais, nunca deixei de ter o apoio que uma família tem que oferecer, a gente tem êxito quando a família está bem.

#### EXPLORAÇÃO

##### BACIA DE CAMPOS

Interessante. Foram tantos os projetos, você me faz uma pergunta tão difícil, mas eu posso lhe dizer qual foi o mais importante. Em 1979, a Petrobras me deu uma missão, de ser o Superintendente do Serviço de Engenharia. Eu ocupei essa missão até 1990. Não é fácil. Nessa fase, eu acumulei também com a Superintendência do Gecam – o Grupo Executivo de Desenvolvimento da Bacia de Campos. Quer dizer, eu chefiava um órgão de engenharia que se ocupava da construção dos grandes empreendimentos da Petrobras. Então, nesse período de 11 anos, tudo que foi feito em matéria de engenharia, tudo que foi grande que foi feito em matéria de engenharia foi feito pelo órgão que eu tive a satisfação, a honra de chefiar: o Serviço de Engenharia. Então eram obras de ampliação de refinaria, de construção de refinaria, de construção de gasoduto, de construção de oleoduto, enfim, de construção civil, eram todas as grandes obras.

Foi um período muito rico. E depois foi o período exatamente que aconteceu com as obras da Bacia de Campos. Só para dar uma idéia de números, no período em que eu fui Superintendente no Serviço de Engenharia, nesses 11 anos, o orçamento que eu tinha para os empreendimentos da Petrobras - e todos foram feitos, todos foram concluídos, todos estão operando -, foram 13 bilhões de dólares. Se você dividir 13 bilhões de dólares em 10 anos, digamos, pra arredondar, você multiplica 10 vezes 365 dias, se você dividir 13 bilhões por 10 vezes 365 dias, você vê que era um órgão que a cada dia, a cada sábado, a cada domingo, a cada feriado, a cada dia-calendário ele teria que aplicar, como aplicou de fato, 3 milhões e 500 mil dólares por dia de realizações. Isso é muito fácil de medir, porque é só ver qual era o orçamento e ver qual é o ativo imobilizado da companhia que aparece no balanço, isso é um dado palpável. Mas quando você me pergunta: “Qual é a grande obra, qual é a maior obra?”, sem dúvida alguma é a Bacia de Campos. A Bacia de Campos foi a grande obra que mobilizou a Petrobras, que fez ela dar aquele salto. Nós produzíamos 150 mil barris por dia, e com a conclusão da Bacia de Campos isso passou de 150 para 500 mil barris por dia, hoje nós estamos chegando a 80% da produção nacional. Ou seja, está quase chegando a 1 milhão e tanto de barris por dia, beirando a auto-suficiência. Digamos que, eu lhe diria que de todas, a maior obra, a que me deu mais satisfação de realização foi exatamente a construção de todo o sistema fixo da Bacia de Campos. Foram sete plataformas: Garoupa, Namorado, Cheme, Enchova, Pampo... São sete plataformas; isso é uma obra grande em qualquer país do mundo, é uma obra talvez inédita em qualquer país do mundo, construir sete plataformas fixas simultaneamente. Foram utilizados 16 canteiros no Brasil todo, foi mobilizada toda a indústria nacional possível para construir isso, e isso tudo foi construído e entregue à produção com seis meses de antecedência. O presidente Figueiredo não tinha o que inaugurar, veio inaugurar a produção da Bacia de Campos, entendeu? De modo que sem dúvida alguma essa grande obra de implantação de todo o sistema fixo na Bacia de Campos,

de todo escoamento da Bacia de Campos, sem dúvida é incomparavelmente a maior obra na qual o Segen tenha se envolvido e eu também. Esse trabalho na Bacia de Campos foi desenvolvido por muitos órgãos; por exemplo, o Departamento de Produção na época tinha uma contribuição e uma participação enorme. O Centro de Pesquisas tinha uma participação enorme; o Serviço de Material tinha uma participação enorme, e os serviços jurídicos e todo serviço de apoio sem dúvida alguma. Isso aí é uma coisa tão importante para a empresa que tinha uma abrangência em toda empresa. Sem dúvida alguma houve um envolvimento e a participação efetiva e a responsabilidade efetiva de um grande número de superintendentes da época.

#### SEGURANÇA NO TRABALHO

Olha, graças a Deus foram pouquíssimos os acidentes que aconteceram, graças a Deus foram pouquíssimos os acidentes. Eu registro... naquela época houve alguns acidentes de helicópteros e houve aquele acidente de Enchova em que infelizmente houve perdas de vidas, principalmente no sistema que competia salvar as vidas, que era o sistema de baleeira. As pessoas entraram nas baleeiras para salvar suas vidas, e elas funcionaram mal; alguns pessoas morreram afogadas. Houve um fogo, desse fogo houve um sinal de abandono, necessidade de abandono. As pessoas guarneceram as baleeiras, e algumas baleeiras funcionaram mal e caíram na água, caíram invertidas na água, e algumas pessoas morreram afogadas, da explosão não morreram pessoas; foi em 1988, uma coisa assim.

A P-36 é outra coisa, essa é bem mais recente, essa foi a que afundou; foi mais recente. Morreram 11 pessoas que ficaram presas lá com a explosão.

A porcentagem de acidentes é baixíssima. A indústria de petróleo é uma indústria de risco, a gente tem que saber isso, é uma indústria de risco, então essas coisas acontecem. Petróleo pega fogo, gás explode, sejam quais forem os cuidados que se tomem, essas coisas acontecem, não só aqui, mas acontece no mundo todo. Felizmente eu lhe digo que no meu período foram pouquíssimos os acidentes. Mas eles estão presentes, porque a gente deve tomar todo o cuidado com a segurança e principalmente com a vida humana, é uma coisa do nosso dia-a-dia, de segunda a segunda a gente está pensando nisso.

#### PESQUISA

Vamos falar de antes de eu ir para o Segen. Eu tive uma passagem por obras, eu mencionei Mataripe, eu mencionei Fabor, eu mencionei Reduc; tive uma passagem também por uma atividade de nacionalização de equipamentos. Foi uma preocupação sempre nossa - da Petrobras e minha, especificamente, em que cada vez a gente se tornasse mais independente de importações; quer dizer, a Petrobras independente de importações. Uma refinaria que você fazia com 95% ou mais de equipamento nacional. Na área offshore nós estávamos limitados somente pelos meios navais, o resto já era feito aqui no Brasil. Isso desde que a Petrobras se entende, que essa nacionalização foi assim. Então eu passei um ano também numa atividade de nacionalização de equipamentos e consegui nacionalizar uma sonda de limpeza chamada sonda Sul-Bender, de limpeza de poços de petróleo, que acho que ainda hoje opera na Bahia, por aí - ainda está operando. Então eu tive uma passagem por obras, uma passagem por nacionalização de equipamentos, e depois eu passei cerca de dez anos assessorando a diretoria da Petrobras.

#### PESQUISA

##### CENPES

Na diretoria da Petrobras, eu me reencontrei com o Leopoldo Miguez, que foi aquele chefe da construção da fábrica de borracha sintética, e que então me levou para o gabinete dele. Ele era uma dessas pessoas com uma visão de longo prazo, ele não olha o hoje, o amanhã; ele olha no mínimo dez anos na frente e tudo mais, então ele fez coisas grandiosas na Petrobras. Era uma pessoa de um sense of humor incrível, uma pessoa que adorava a vida, uma pessoa afável, uma pessoa fácil de lidar, mas um executor. Ele entendeu desde cedo a importância da Petrobras ter um centro de pesquisas, que leva o nome dele. É diferente uma empresa de petróleo com um centro de pesquisas de uma empresa de petróleo sem um centro de pesquisas. Uma empresa de petróleo com o centro de pesquisas é uma empresa madura, é uma empresa que sabe o que faz, é uma empresa que faz baseada em pesquisa, ela faz porque pesquisou. Isso aí, para efeito externo, é de uma importância enorme, é um cartão de visita da empresa, um centro de pesquisa. Então o Leopoldo foi diretor por duas oportunidades na Petrobras, na primeira oportunidade ela deixou já o terreno do Centro de Pesquisas com a escritura de promessa de compra paga. Mudou a administração, desistiram da localização, foi postergado o Centro de Pesquisa. E o Leopoldo voltou, foi quando eu voltei com ele. Então o empenho dele era de construir. Parecia que ele sabia que tinha uma vida curta pela frente e ele não queria deixar de concretizar o Centro de Pesquisa, então ele se empenhou na construção do Centro de Pesquisa, e hoje a Petrobras tem o seu Centro de Pesquisas em diversas áreas. Na área offshore nem se fala, naquele tempo não se pensava nisso, se pensava mais na área de refino e tudo mais, hoje você tem um Centro de Pesquisas integrado onde se pesquisa tudo lá dentro, mas não ficou nisso. Tem uma coisa importantíssima no Centro de Pesquisas, que se chama Engenharia Básica, não sei se você já ouviu falar. É mais ou menos assim: uma refinaria é constituída de uma unidade de destilação atmosférica, de uma unidade de vácuo, de uma unidade de craqueamento catalítico e tudo o mais. A Petrobras sabe projetar uma unidade de craqueamento catalítico? Não, ela tem que comprar fora o projeto e tem que pagar caro esse projeto e tem que pagar royalties por esse projeto. E quem projeta, na sua engenharia básica inclui os principais equipamentos. E como esse projeto era feito fora, os principais equipamentos eram importados. Então a engenharia básica, que já comemorou... que já deve estar com 25 anos, que foi o último ato do Leopoldo antes de morrer... Mas eu estava lhe falando da Engenharia Básica, que foi o último ato do Leopoldo antes de morrer. O Leopoldo me colocou na diretoria, me chamou. Eu era assistente-chefe dele - assistente-chefe é o mesmo que chefe do gabinete -, e ele me chamou e disse: "Vamos constituir um grupo de trabalho para projetar um FCC; isso deve ser o embrião..." - FCC é a unidade de craqueamento catalítico - "...é o embrião da engenharia básica".

##### REFINO

A destilação do petróleo, ela é feita em varias gradações, então tem uma unidade de destilação atmosférica feita à pressão atmosférica, tem uma unidade de destilação a vácuo, que aí já uma torre de vácuo e etc, que aí traciona e já sai em varias frações do petróleo, e o craqueamento catalítico - ela pega essas moléculas e reparte essas moléculas e reparte essas moléculas, craqueia novamente em outros derivados, aí com auxílio de catalisadores e tudo mais. Quer dizer, é uma sofisticação gradativa. Então as primeiras unidades já tinham caído em domínio publico, a unidade de destilação atmosférica e a de vácuo já tinham caído em domínio publico, mas a de craqueamento catalítico ainda não, a gente comprava fora.

#### PESQUISA

Então para essa unidade de craqueamento catalítico é que foi criado um grupo de trabalho, para fazer um projeto dessa unidade, e esse grupo de trabalho seria o embrião daquilo que se tornaria a Engenharia Básica. Mas o Leopoldo me deu essa incumbência assim numa... as reuniões de diretoria da Petrobras eram às quinta-feiras, então ele me deu essa incumbência assim numa sexta-feira, esse assunto foi para a diretoria de quinta-feira, ele se operou num sábado, faleceu num domingo, esse assunto ficou em diretoria. Aí veio o novo diretor e disse: "O que o Leopoldo

queria com esse assunto?” E eu disse: “Isso aí é exatamente o embrião da Engenharia Básica”, que foi criada e que já comemorou...

#### HOMENAGENS

Eu tenho um troféu que me deram aí, que eu trouxe também, dos 20 anos da Engenharia Básica. Isso já deve ter uns cinco anos, ou alguma coisa assim. Acho que o Cempes está fazendo mais do que 25, talvez sejam 30.

#### EMPRESA

Mas o Leopoldo não ficou só nisso, o Leopoldo era uma pessoa de uma visão extraordinária. Aliás não é só o Leopoldo, eu estava lhe perguntando como é que a gente fala das pessoas que já se foram e que fizeram essa empresa. Elas não estão aqui para dar o seu depoimento. Quer dizer, se a gente não falar nessas pessoas, quem é que vai falar dessas pessoas? A empresa teve pessoas como o Geonísio Barroso, alguém já deve ter falado com vocês do Geonísio Barroso na área de exploração. Até do Carlos Walter, na Bacia de Campos, um grande às da Bacia de Campos. Ela teve o Leopoldo Miguez na área de pesquisa, na área industrial, na área de petroquímica, na área de distribuição; em inúmeras áreas o Leopoldo atuou. Então esses nomes são nomes aos quais a empresa deve muito, são nomes que fizeram muito do que essa empresa é hoje. O Leopoldo entrou na Petrobras químico. O Pólo Petroquímico da Bahia, que falamos há pouco, foi concebido no gabinete do Leopoldo; estávamos lá eu, o Otto Perroni... Não sei se o Otto Perroni vai falar aqui com vocês, não sei, mas é uma das grandes figuras da Petrobras, foi o construtor do Pólo Petroquímico da Bahia, foi presidente do IBP muito anos, foi da Copene, criador da Copene; enfim, são pessoas às quais a Petrobras deve muito. Então o Leopoldo, não sei se eu estou falando muito na ordem mas, por exemplo, distribuição de petróleo.

#### BR DISTRIBUIDORA

Hoje a gente tem a BR Distribuidora. Você não imagina o que o mercado fez para intimidar a Petrobras para não entrar na área de distribuição. A distribuição daqui era da Shell, da Esso, da Atlantic etc., e a Petrobras não entrava na distribuição. E eles diziam: “A Petrobras não tem como, onde já se viu uma empresa estatal entrar na distribuição de petróleo, isso é uma atividade inteiramente privada, os custos da Petrobras são custos altíssimos, a Petrobras não tem condições de competir com a Esso, com a Shell, com a não sei quê, isso é uma besteira, é uma loucura fazer isso”. E o Leopoldo dizia: “Então nós vamos fazer essa loucura”, e entrou na área de distribuição e foi criada a BR. Ele foi, antes da BR, ele foi superintendente de Distribuição antes de ser criada a BR. Então ele sentiu que o mercado, que nós tínhamos todas as condições de competir nesse mercado, então entrou a BR Distribuidora sem jamais pretender ser a primeira do mercado - e sem querer e sem lutar por isso tornou-se a primeira do mercado. Liderou o mercado e ganhou tanto dinheiro nisso que teve que reinvestir nela própria com outras coisas, e se tornou a grande empresa que hoje é a distribuidora. E cadê o bicho-papão, cadê o mercado que diziam, e os custos da Petrobras, que não tinha condições de competir? Tudo isso era uma balela, ficou desmascarado.

#### PESQUISA

#### SEGEN

Eu falei do Leopoldo na área de distribuição, eu falei do Leopoldo na área de pesquisa, eu falei no Leopoldo na área de petroquímica. Na área de engenharia, o Segen, esse serviço do qual eu fui superintendente, foi criado na administração do Leopoldo. Não existia uma engenharia centralizada, toda vez que a Petrobras precisava construir um empreendimento ela constituía um grupo-tarefa, e esse grupo tarefa fazia aquele empreendimento e depois essa experiência se perdia, ela não ficava capitalizada em lugar nenhum. Porque esse grupo-tarefa continuava ali, o chefe da obra se tornava o superintendente daquela unidade e não sei quê. E quando você fazia uma outra, você partia do zero novamente, em experiência, então a concepção de ter um órgão de engenharia, foi aquela de você ter um órgão que capitalizasse a experiência dessas obras e que então pudesse executá-las de uma forma mais barata, de menor custo, num menor prazo, com equipamentos nacionais, então esse foi o objetivo do Serviço de Engenharia.

#### PETROFERTIL

A área de fertilizantes foi também um dedo do Leopoldo Miguez. Uma das últimas mensagens que ele teria deixado lá foi exatamente a constituição da Petrofertil, que teve uma vida curta, mas importante, porque ela fez com que o Brasil produzisse os insumos básicos, e os fertilizantes básicos para a indústria de fertilizantes. Então um país continental como esse, um país que sem dúvida alguma tem uma vocação agrícola muito grande, não pode deixar de ter fertilizantes, ou de depender da importação de fertilizantes. Então a Petrofertil, ela existiu enquanto precisaria existir e tudo mais, mas hoje tem aí, o país tem fertilizante. Então o Leopoldo foi dessas pessoas que empurraram essa empresa para a frente e esse país para a frente, com a visão que ele teve. Infelizmente morreu em 75.

#### TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Eu ainda fiquei lá no gabinete depois da morte do Leopoldo Miguez, ainda fiquei lá com o diretor que o sucedeu e, em 79, como eu disse para você, eu estava indo para o Segen, e lá fiquei no Segen até 1990. E aí você disse assim “Não, você, quando você saiu de lá foi pra uma função burocrática”. Não! Eu, quando sai de lá, eu fui para o gabinete da Diretoria Financeira da Petrobras. Nada mais importante para quem trazia a experiência que eu trazia, de passar pela área financeira de uma empresa como a Petrobras, você ter essa visão financeira dos empreendimentos. Porque como é que se faz, com que dinheiro, você faz isso com recurso próprio? Você toma dinheiro, a que custo você toma? Como você toma, a curto prazo ou a longo prazo? Como você deve pagar? Entendeu? Então há muito a aprender, quer dizer, hoje tudo gira em torno do recurso, então você tem que saber não só conseguir como aplicar muito bem esses recursos, eles são poucos. Então eu tive uma experiência que foi uma experiência infelizmente curta, mas que pra mim é muito válida, na Diretoria Financeira da Petrobras, e por lá passaram Paulo Bellotti, enquanto eu estava lá, o Carlos Tadeu.

#### APOSENTADORIA

Eu me aposentei em final de 91, cumprindo 35 anos de Petrobras. E depois disso, eu estava dizendo, eu nunca pensei em ir para casa, eu nunca penso em ir para casa. Aí depois disso eu saí no final de 91 e logo em 92 a própria Petrobras me dava uma missão. Ela disse: “Eu preciso de você no Conselho de Curadores da Petros”. O que é a Petros? Petros é o Fundo de Pensão da Petrobras, quer dizer, é um órgão importantíssimo, porque é um órgão que tem dinheiro, que tem que aplicar bem esse dinheiro para ter recursos para pagar as aposentadorias de todos nós aposentados de lá. Então, de 92 a 97 eu fiquei no Conselho de Curadores da Petros, por indicação da própria Petrobras. Nessa ocasião, também, eu me tornei conselheiro do Clube de Engenharia. Os conselheiros lá do Clube de Engenharia - tem o Conselho do Diretor, onde os conselheiros são eleitos. Eu fui eleito conselheiro diretor do Clube de Engenharia, já estou no terceiro ou quarto mandato, alguma coisa assim. Eu fiquei nesse período fazendo essas duas coisas e fazendo alguma coisa pra mim também, que a gente na vida da gente não tem oportunidade na vida de fazer: eu queria fazer uma casa para eu morar.

#### SONHO

Eu queria morar numa casa, na minha infância lá em Salvador eu morei numa casa, eu morava em casa, naquele tempo até não tinha muito essa

coisa de apartamento, era mais em casa, e eu vi como era bom morar em casa, eu queria fazer uma casa pra mim, mas afinal eu tive tempo, e como eu sou engenheiro, eu pensei assim: “Bom, eu vou fazer a minha casa e não vou contratar empresa de engenharia nenhuma, eu sou engenheiro, eu vou cuidar da licença e tudo mais, eu vou fazer várias empreitadas, eu vou contratar diretamente, eu vou fiscalizar, eu vou fazer a minha casa”. Além disso, eu estava no Conselho de Curadores da Petros e no Clube de Engenharia, então eu ainda tinha atividade como aposentado; eu já tinha atividade bastante. Aí, com o dinheiro que eu recebi da minha... o acordo que a gente faz para se aposentar e tudo mais, eu comprei um terreno no Itanhangá, e dei início à construção da minha casa, que ficou pronta e onde eu moro hoje. O Itanhangá fica na Barra, você quando chega na Barra da Tijuca, em vez de você ir para a avenida das Américas, você vira à direita, e tem ali o Itanhangá, tem o clube de golfe, quer dizer, o meu condomínio fica logo após que passa o clube de golfe. Ali é o meu condomínio, então eu comprei um terreno ali e construí ali uma casa para morar. É muito agradável, só tem verde em volta, não tem barulho nenhum, não tem nada, e estou pertíssimo da Barra, quer dizer, eu tiro tudo que é bom da Barra, eu me aproveito e não tem a confusão.

#### PETROS

Então eu fiz isso, e logo que eu deixei o Conselho de Curadores da Petros, porque o Conselho de Curadores naquela época eram 5 anos improrrogáveis, eu não podia ser reconduzido. Depois de um período eu até podia ser indicado outra vez, mas eu não podia ser reconduzido. Então em 97 eu saí do Conselho de Curadores, mas aí eu já conhecia alguma coisa de Petros, eu aprendi alguma coisa de Previdência, era um assunto novo para mim - eu gosto de assuntos novos, eu gosto de desafios, então eu aprendi alguma coisa. E em 99, para surpresa minha, a Petrobras me convidou pra ser diretor da Petros. Então ela me readmitiu como empregado da Petros e me colocou como diretor da Petros. Então de 99 até 2003, até o mês passado, eu estava como diretor da Petros. Saí agora com essa mudança natural de Governo, substituem as equipes e tudo mais, mas até então eu estava lá.

#### TRABALHO

Neste período eu fui conselheiro, eu até listei ali as empresas das quais eu fui conselheiro, umas 15 ou 16 empresas onde eu prestei colaboração no Conselho de Administração. Também com a experiência que a gente reúne fica fácil a gente ver como deve ser conduzida uma empresa. Então muitas vezes eu fui. Mas ainda na vigência, logo que eu saí do Conselho de Curadores, e antes de ser nomeado Diretor da Petros, me colocaram no Conselho de Administração da Inepar – Indústrias e Construções, da Inepar Energia. Eu, quando fui superintendente do Segen, também fui conselheiro de algumas empresas: Goiásfertil, Nitrofertil e outras do próprio sistema Petrobras. E depois, como diretor, eu também participei de outros conselhos, além de estar também no Conselho de Engenharia. Hoje você pergunta: “O que você está fazendo hoje?” Hoje acho que eu estou de férias, porque eu saí em fevereiro, passei três anos sem tirar férias, então saí agora em fevereiro da diretoria da Petros, agora eu acho que eu tenho direito a ter umas férias. Estamos em março, então não tem nem um mês que eu saí de lá ainda. Continuo como conselheiro do Clube de Engenharia, e vou ver o que eu vou fazer, eu posso prestar consultoria em algum lugar. Certamente eu não vou ficar em casa, certamente eu vou fazer alguma coisa, o que eu não sei ainda, porque eu gosto até de desafios.

#### PETROS

Nesse período da Petros nós fizemos muita inovação. Em primeiro lugar, a Petros aplicava os seus recursos em renda fixa, em renda variável, em ações e em imóveis, essa era a tradição... Aí nós vimos que a aplicação, principalmente em imóveis, além de ser muito arriscada, é uma aplicação de retorno baixíssimo e muito sujeita a injunções políticas que você não identifica bem da onde vêm. No governo Collor isso ficou muito definido. Eu tive ocasiões no Conselho de Curadores de bloquear, e eu estava numa posição muito confortável porque eu estava como aposentado, então não podiam me tirar do emprego, de modo que eu tinha uma posição muito independente no Conselho, de bloquear certas participações na empresa do senhor Luís Estevão e outras coisas assim. Mas as pressões vêm, e você não sabe bem como, então é uma coisa que você tem não só que resistir a pressões como: “Saí dessa, saí dessa que não é uma boa”. E qual é a boa? “A boa é você entrar em projetos, em ‘project finance’”. Então nós entramos em projetos excelentes, entramos por exemplo em Marlim. Eu sou conselheiro da empresa petrolífera de Marlim, não ganho um tostão, mas sou conselheiro da empresa petrolífera de Marlim. Marlim é um dos campos gigantes da Bacia de Campos. A participação da Petros em Marlim é a melhor coisa que existe, a participação em Marlim, o dinheiro que eu botei é a taxa Anbid mais 7%, desde que o dólar internacional ultrapasse 23 dólares o barril. Há quanto tempo você não vê o barril de petróleo, você que lê jornal, há quanto tempo você não vê o barril de petróleo a 23 dólares o barril? Hoje está em 30 e tantos dólares o barril, e a tendência é subir, ainda mais com guerra e tudo aí. Então com a taxa Anbid a Petros já cumpre a sua meta atuarial, com mais 7% desde que ultrapasse os 23 dólares o barril; isso é excelente para a Petros - e qual é o seu parceiro? É a Petrobras. Então nada melhor do que isso. Então entramos em Marlim, entramos em Albacora, entramos em Garoupa e entramos até de uma forma interessante nas termoeletricas.

Em dado momento o país foi tomado assim por uma surpresa e uma falta de planejamento, porque no planejamento você tem que prever essas coisas, então o país foi tomado com o problema do apagão. De repente não há energia neste país, não choveu, não há energia nesse país. Ou você economiza ou você fica no escuro. “E como é que resolve isso?”, “Bom, você pode resolver isso fazendo linhas de transmissão, levando de Itaipu não sei para onde, daqui para ali”. “Escuta, mas essas linhas de transmissão de quantos quilômetros?”. “Ah, de milhares de quilômetros”. “Escuta, mas quanto tempo leva para fazer isso?”. “Ah, isso leva anos”. “Se leva anos não é solução, não tem como fazer”. “Bom, então faz as termoeletricas”. “Então vamos fazer as termoeletricas”. Termoeletricas principalmente olhando pontos de grande consumo no país, quais são esses grandes consumos no país? Principalmente próximos às refinarias. Então vamos fazer uma Termorio aqui perto da Reduc, vamos fazer uma Termobahia perto da Refinaria de Mataripe, vamos fazer uma outra perto da Regap, lá em Betim, não sei o que e tal. Porque aí você está de um lado como fornecedor da energia e de outro lado você está como comprador da energia. Aí a Petrobras diz: “Petros, não quer entrar nessa não? É uma boa para você”. A Petros: “Vamos ver se é boa para mim”, porque hoje nós na Petros, principalmente quando vem da Petrobras uma chamada. A gente, para ficar muito bem perante a opinião pública, a gente tem que ter uma defesa para mostrar que a gente não está sofrendo influência nenhuma da Petrobras, seja de quem for. Porque a Petrobras é do governo, a Petros não é. A Petrobras pode estar sofrendo uma influência do governo, o governo pode estar dizendo à Petrobras: “Faz uma termoeletrica”, e o dinheiro nosso, o dinheiro da Petros, é o dinheiro do participante. A gente não vai entrar nessa, tem que ver se o negócio é bom. Bom, então nós entramos na termoeletricas em parceria com a Petrobras. Mas de que forma nós entramos? Entramos da seguinte forma: “Olha, eu entro nisso como entidade financeira, eu só lhe dou o dinheiro e eu quero o meu dinheiro remunerado à meta atuarial mais tanto, eu só entro nisso assim, eu não entro para assumir risco porque o meu capital não pode, não me autoriza assumir risco, o meu dinheiro é dinheiro para pagar aposentado, não posso assumir risco”. E não deu outra: choveu, os reservatórios encheram, abarrotou esse país de energia, as unidades termoeletricas perderam a razão de ter sido feitas, a Petrobras entrou pelo cano e nós não entramos pelo cano. Porque nós entramos como financeiro, com a garantia da própria Petrobras. Estou dizendo isso para dizer que nós mudamos o perfil de investimentos que a Petros fazia. E tinha uma outra coisa que você talvez tenha ouvido muito falar também, que é a

questão da mudança de plano, questão da migração. Migração que os sindicalistas fizeram tanta oposição sem saber o que era, o pior é isso, sem saber que era a melhor coisa para eles que a gente estava fazendo. Mas como eles estavam noutra, eles estavam numa posição política, eles queriam era criticar o governo em tudo, não sei quê, então eles misturaram as coisas. Porque simplesmente a mudança de plano que nós propusemos era a seguinte: para o aposentado que já está aposentado não muda nada, ele tem todas as garantias para ter o seu benefício até o final da sua vida no novo plano. Quer dizer, dizer que ele está mudando de plano é um artifício, ele não está mudando nada, ele continua com os mesmos direitos que ele tinha vitaliciamente até morrer. E os novos e os empregados atuais, como ficam? Bom, os empregados atuais ficam da seguinte maneira, que é exatamente a discussão que o governo Lula tá fazendo hoje, a diferença... o que é direito adquirido e o que é direito acumulado. Direito acumulado é aquilo que o empregado acumulou até hoje, isso ele tem. O que ele vai fazer, não. Então eu garanto no novo plano o direito acumulado que ele tem, o que ele não tem, ele entra no plano novo e corre o eventual risco de a Petros algum dia não cumprir a sua meta atuarial por questões diversas. É um risco pequenininho que ele corre de que isso venha a acontecer porque historicamente a Petros nunca deixou de cumprir a sua meta atuarial. Era um plano vitalício, porque o plano de contribuição definida nem sempre é vitalício, é um plano vitalício, é um plano para vida inteira. Os benefícios de risco - o que é que se chama benefício de risco, é morte por acidente, é invalidez por acidente -, os benefícios de risco, considerando que a indústria do petróleo é uma indústria de risco onde pessoas morrem por acidente, onde pessoas se invalidam por acidente, então esses benefícios também eram benefícios pagos como se o plano fosse de benefício definido. Então era um plano excelente, o sindicalista não tinha por que fazer oposição, eles fizeram oposição por uma questão nitidamente política. E é uma situação que está aí para ser resolvida até hoje. Mas o que a gente vê desde o presidente Lula até os seus auxiliares é que não há saída, é que é isso mesmo. E aí eu lhe dou uma outra razão. Veja bem, no plano atual de aposentadoria a empresa corre dois riscos. Primeiro, quem se aposentava ficava atrelado às vantagens do pessoal da ativa. Então, numa época competitiva, acabou o monopólio, a Petrobras entra no mercado, então antes só a Petrobras fazia aquilo, o empregado da Petrobras não podia ir para outro lugar porque só a Petrobras fazia. Mas agora, com o monopólio aberto, outras empresas podem ter êxito no Brasil, vindo para o Brasil, e podem querer tirar o empregado da Petrobras. Então, se o empregado da Petrobras ganha muito pouco, fica muito fácil para essas empresas tirarem os empregados da Petrobras. Então a Petrobras precisa pagar mais, de acordo com o mercado, ao seu empregado, mas ela para pagar mais ao seu empregado tem que pagar mais ao aposentado, o que não é razoável. Eu sou aposentado, eu gostaria muito de continuar a ter todas as vantagens do pessoal da ativa, mas espera aí, eu sou aposentado, qual é o compromisso que a empresa precisa ter com o aposentado? "Você se aposentou com tanto, você vai ter durante o resto da sua vida este valor, corrigido pelos índices do custo de vida". Eu não tenho que estar atrelado aos ativos, eu tenho que desatrelar os ativos para que a empresa possa ser competitiva num mercado competitivo. Eu tenho que desatrelar. O sindicalista não quis entender essa verdade. Uma outra verdade é que o plano estava muito atrelado ao INSS. O governo faz o que quer com o INSS, e a Petrobras suplementa o INSS. Antes era assim: o INSS era deste tamanho e a Petros suplementava desse tamanho. Aí o governo foi reduzindo a contribuição do INSS. À proporção que ele reduzia, a Petros tinha que aumentar a parte dela. Então você fica sujeito a uma variável do INSS, sobre a qual você não tem nenhuma ingerência - o governo faz o que quer, ele onera o plano. Então a empresa tinha que fazer o que fez em relação a este plano, não tenha dúvida que ela vai fazer, não tenha dúvida que o Lula vai fazer, porque o plano é bom, porque precisa ser feito. Resumindo, houve outras coisas, se você tiver a paciência de me ouvir também o que fizemos lá na diretoria da Petros, como a abertura da Petros para o mercado. Hoje a Petros atende o plano da Petrobras, mas ela atende o plano de qualquer outra empresa privada que queira se associar a ela. É mesmo! Temos 28 empresas que eu pus lá dentro, novas, inclusive a YPF Argentina. Você administra esse recurso completamente independente do outro, não tem a ver o dinheiro da Petrobras com o dinheiro da YPF ou com o dinheiro da CDSA ou do IBP ou de qualquer outra dessas. Cada plano ele tem uma contabilidade separada, mas ele oferece à Petros uma escala muito maior de aplicações. E você sabe que quanto mais você aplica no mercado, você tem maiores vantagens. Então não só a Petros ganha com isso, tendo a vantagem de aplicar uma quantia maior, como as empresas ganham também porque elas tomam carona nessa escala de aplicação que a Petros pode oferecer. Então esse foi também um trabalho que fizemos lá, e felizmente hoje já são 28 empresas de fora que estão lá, que eu acredito que seja continuado também, estou à disposição para outras perguntas.

#### TRABALHO

Estou saindo da Petros mês passado, e então hoje eu me considero de férias, justas, então aí você me pergunta: "Bom, então o que você está fazendo hoje?". Bom, hoje eu continuo sendo conselheiro do Clube de Engenharia, o que não me afasta da engenharia, o que é interessante pra mim. E eu mencionei há pouco que eu sou conselheiro da Companhia Petrolífera de Marlim, mas que eu não ganho nenhum tostão com isso, mas eu continuo como conselheiro dessa empresa, que ele me dá aliás muito pouco trabalho, porque é uma participação mais financeira, e os parâmetros são assim: "Quanto é que está produzindo Marlim". Eu pego o telefone e falo com o coordenador de Marlim: "Quanto é que está produzindo hoje, qual foi a meta do mês etc.", e abro o jornal e vejo qual é o preço do dólar internacional. "Então está bom, então está tudo bem etc." "Olha, para Marlim produzir mais, precisa investir mais dinheiro numa plataforma, não sei o quê, precisamos alugar uma plataforma, fazer não sei o quê e tal. Quanto é que custa isto, a empresa tem? Não tem, tem que tomar dinheiro no exterior, então vamos ver onde tomar dinheiro, lança título no exterior, não sei quê", essa coisa que não me dá tanto trabalho assim. E eu estou aberto a oportunidades - se você me perguntar: "O que você vai fazer hoje?" eu não sei. Outro dia eu fui procurado por um grupo voltado para hidroelétrica aqui do Estado do Rio de Janeiro, para usinas hidroelétricas aqui no Rio de Janeiro, que é um assunto muito afeito à minha profissão e tudo mais, talvez eu venha a prestar algum tipo de consultoria por aí e tal. Então eu devo ficar daqui pra frente numa área de consultoria, numa coisa assim, estou aberto a oportunidades. Eu só digo a vocês que eu não vou ficar em casa o tempo todo.

#### AVALIAÇÃO

Olha, eu sou de bem com a minha vida, eu gosto da minha vida, eu gosto do meu passado, eu gosto da minha família, eu estou de bem com a minha vida, eu acho que eu não mudaria, não tem nada que eu ache que eu tenha feito errado, que eu tive que voltar atrás em determinada coisa, eu estou de bem com a minha vida.

#### SONHOS

Eu não posso dizer a você que eu seja um homem realizado, porque esse negócio da realização... Eu sou realizado em muitas coisas, eu não sei se sou em todas. Se você me perguntar: "Você é um homem rico?" Não, eu não sou um homem rico, eu ganho o suficiente para viver, eu tenho uma casa de campo como todo mundo que teve o meu tipo de vida tem uma casa de campo. Tenho a casa onde eu moro, tenho um apartamento onde mora a minha ex-mulher. Então esses são meus bens, eu não pretendo a essa altura da minha vida ter mais do que isso. Eu pretendo ter algum tipo de atividade, porque o trabalho sempre me motivou. Eu hoje tenho saúde, sempre tive saúde, nunca fui operado na minha vida, graças a Deus. Eu acho que o maior bem que alguém pode ter é a saúde, eu tenho saúde e muita disposição para o trabalho, eu tenho muita disposição para trabalhar.



Eu não moro numa casa sozinho, eu hoje tenho uma companheira que mora comigo, com quem eu estou refazendo a minha vida e tudo mais, eu tenho meus filhos que me visitam, eu vivo muito bem com meus filhos, com meus netos e tudo mais, então eu não me sinto sozinho. Não chegou a ser um casamento ainda, pode até se transformar, mas é um casamento, não de papel mas de fato, né?

#### ENTREVISTA

Eu fico sempre muito feliz em dar um depoimento sobre a Petrobras, porque eu acho que é uma história muito bonita, e é um assunto que para mim é de uma motivação muito grande. Porque Petrobras foi minha vida, minha vida foi a Petrobras, desde estudante eu fui Petrobras. Então eu fico muito gratificado em falar sobre a Petrobras. Se eu lhe fiz algumas perguntas no início, porque eu não sabia que projeto era esse, porque como diz Os Trabalhadores, bom, trabalhador eu sou. Trabalhador o Leopoldo foi, trabalhador o Geonísio Barroso foi, trabalhador foram esses que fizeram pela Petrobras. Mas é esse o trabalhador? Se é esse o trabalhador, eu sou, eu estou neste projeto. Eu só não estou no projeto do trabalhador, é que hoje a gente vê uns trabalhadores - eu tenho que lhe dizer isso -, a gente vê uns trabalhadores que eu pergunto assim: "Escuta, você trabalhou onde? O que você fez na empresa?", e ele não sabe responder o que ele fez na empresa. "Ah, eu entrei na empresa e aí...". "Sim, e lá na empresa você fez o quê? De que unidade você foi?" "Ah não, eu me tornei líder sindical". Não, esse não é pra mim um trabalhador, ele não chegou a ser um trabalhador. Mas aquele que fez um trabalho, que fez uma vida e que depois veio e se dedicou a ser um líder sindical, tudo bem, nada contra. Eu trouxe documentos aí que lhe mostram que eu sempre gostei dos trabalhadores e os trabalhadores gostam de mim, eu tenho placas aí de vários trabalhadores me homenageando e tudo mais, sempre me dei muito bem com todos os trabalhadores fossem de que cor. Eu só não gosto de bagunça, baderna, entendeu? Trabalho é comigo, bagunça, esse tipo de coisa, não.