

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Memória Petrobrás (MPET)

A jóia da coroa

História de [Carlos Tadeu da Costa Fraga](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 18/02/2015

Boa noite. O meu nome é Carlos Tadeu da Costa Fraga. Eu nasci aqui no Rio de Janeiro, em Laranjeiras, em 14 de julho de 1957.

FAMÍLIA

O nome do meu pai é Heraldo Batista Fraga, e de minha mãe, Marly da Costa Fraga. Meus avós paternos, Manoel Fraga Neves e Custódia Vasconcelos Fraga. E os avós maternos, Alberto Cardoso Borba e Ana da Costa Lima. A origem da minha família por parte de pai, ou ambos, meu avô e minha avó eram naturais de Campos, no norte do Estado do Rio. E por parte de mãe, a minha avó materna é mineira e meu avô é português.

O meu pai nasceu em Campos, mas até onde eu consegui mapear, os pais deles também eram naturais de Campos e por parte da minha mãe, a minha avó que é natural do estado de Minas Gerais também teve os pais dela nascendo lá e meu avô português nasceu na Ilha dos Açores e os pais dele também na Ilha dos Açores, Portugal. Então tem um ramo português na família muito bem identificado. Deve ter um ramo português do outro lado, mas a gente não conseguiu mapear quando é que ele aparece. Ele é bem longe. Bem distante, bem distante.

Eu nasci aqui no Rio. O meu pai veio de Campos para o Rio, novo, 17, 18 anos de idade. A minha mãe já nasceu aqui no Rio. Eles se conheceram aqui e se casaram aqui. Eu nasci aqui no Rio e vivi aqui no Rio toda minha infância, adolescência, até me formar. Quando eu concluí o meu curso superior, eu saí do Rio e passei muito tempo depois fora do Rio. Só retornei ao Rio recentemente.

JACAREPAGUÁ

Eu nasci em Laranjeiras. Morei pouquinho tempo no Catete. Depois mudei para Vila Isabel, aqui no Rio, onde eu passei uma parte significativa da minha infância. No finalzinho da infância, início da adolescência já morava em Jacarepaguá e fiquei em Jacarepaguá até concluir o meu curso superior, daí eu saí. Os meus pais moram até hoje no mesmo local em Jacarepaguá. Mas de lá eu saí para fazer o curso da Petrobras e depois caí mundo afora. Bom, na infância a brincadeira preferencial era futebol. Sou até hoje peladeiro. Então joguei muita bola na infância, muita bola mesmo. E todas as brincadeiras usuais; pique, bola de gude, soltar pipa, mas o que eu gostava mesmo era jogar futebol na rua.

TRABALHO DOS PAIS

Bom, o meu pai, ele veio de Campos. O meu pai é filho de agricultor. Então ele veio de Campos para cá para tentar ganhar a vida de uma forma um pouquinho diferente dos pais dele. E começou a trabalhar... Serviu o Exército aqui no Rio, começou a trabalhar numa pequena indústria que fabricava guarda-chuvas e começou como carregador. Ele carregava nas costas. Trabalhou nessa indústria a vida dele toda e concluiu a carreira profissional dele como dono da empresa. Então ele foi trabalhando, trabalhando, trabalhando. Enfim, e conquistando lá a simpatia das pessoas que trabalhavam na empresa, confiança, experiência, conhecimento. Terminou como um dos sócios da empresa. Empresa pequena, empresa familiar. E se aposentou como uma das pessoas que tocavam o negócio. Fora isso, ele para educar a gente deve ter feito mil bicos. Eu lembro de alguns para preencher o orçamento familiar, mas ele fazia mil e outras coisas. Sempre foi um virador nato. A minha mãe, ela na nossa infância, na infância minha e do meu irmão, ela ajudava o orçamento familiar, comprando e revendendo roupas. E depois, quando a gente já atingiu uma idade já de adolescente, ela resolveu trabalhar. Ela sempre gostou de ter uma atividade profissional própria e aí acabou ingressando no serviço público. Ela é até hoje funcionária pública da ativa. Está prestes a se aposentar agora, mas trabalha como funcionária pública.

Ela trabalha na área de Saúde. Ela começou no Serviço Público Federal e agora com a migração de algumas atividades do Serviço Público Federal para o Estadual e para o Municipal, ela acabou migrando. Hoje ela está no Serviço Público Municipal, como uma funcionária federal cedida ao Serviço Público Municipal. Trabalha num hospital, num posto de saúde lá em Jacarepaguá mesmo.

AMIZADES DA ESCOLA

Tenho muita lembrança boa da escola. Bom, primeiro no primário. Eu fiz o primário na Escola Panamá, no Grajaú. Então tem muitas lembranças boas. Já não são tantas lembranças assim, que a memória não consegue resgatar tanta coisa. Mas eu tenho ainda alguns colegas daquele tempo, com quem eu convivo na Petrobras hoje, por incrível que pareça. Tenho um colega meu da Petrobras que trabalha em Macaé, foi colega meu de turma de primário. Aí depois eu fiz um curso preparatório para admissão ao ginásio da época, que era chamado Curso Grajaú e fiz, então, o

ginásio e científico, primeiro e segundo grau... Seria equivalente ao segundo grau hoje. Bom, ao final do primeiro grau e ao segundo grau de hoje. Ginásio e científico da época, no Colégio de Aplicação da UERJ, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, de onde eu tenho lembranças muito boas e de onde tenho amigos que são grandes amigos até hoje. Eu diria que pelo menos 50% dos meus maiores amigos na data de hoje, são daquela época. Eu continuo mantendo relacionamento muito freqüente com eles. Tenho memórias muito boas daquela época. Vira e mexe, a gente se reúne para lembrar. Fiz depois o concurso de vestibular, ingressei no curso de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e aí me formei lá.

DUAS CASAS, DOIS JANTARES

Bom, na época do Colégio de Aplicação o nosso lazer era... Bom, primeiro, futebol. Jogava muita bola. Acho até que jogava muita bola nos dois sentidos. Eu era bom de bola também. Jogava com muita freqüência, era bom de bola. Mas a gente saía muito à noite. Enfim, eu tenho filhos adolescentes hoje, eu fico lembrando do meu tempo era a mesma história. Queria sair todo final de semana, organizava umas festas do grupo de amigo, viajavamos, às vezes, juntos... Era um tempo mais tranquilo para isso. Era um tempo bem mais tranquilo. Tinha também uma convivência com alguns amigos que chegava a convivência familiar, desde aquela época. Eu tenho até hoje contato muito freqüente com alguns amigos, que praticamente me acolheram na casa deles. Eu morava em Jacarepaguá, e o Colégio de Aplicação era da UERJ, naquela época na Tijuca, e era muito distante para mim. E tinha um colega meu de turma, daquela época, que tinha sete irmãos. Ele e mais sete. E era uma família enorme e era curioso, que cada um dos membros da família quase que adotava um colega de escola. Então éramos 16; eram oito, virava 16 que almoçavam e jantavam lá. É o seu Décio, dona Heloísa, que eram os pais. O pai e a mãe desse grupo de amigos. Acabaram por me acolher lá e eu lembro de alguma situação. Eles mandavam um abaixo-assinado lá para casa, pedindo que eu ficasse um mês hospedado lá. Enfim, então aí eles faziam grandes farras, saíam em grupos... Era quase uma república e era superlegal. Eu jantava todas as noites lá, porque o colégio era das 7h da manhã às 17h da tarde. Eu tinha que encarar um ônibus depois para casa. Então acabava jantando lá e tem algumas passagens muito engraçadas nessa história, porque eu sempre comi muito. Quer dizer, hoje em dia eu como menos, mas eu era um grande esportista e comia muito naquela época. Então, quando o seu Décio uma vez descobriu que eu jantava lá e chegava em casa e jantava de novo, ele quase que me expulsou da república. “Eu já tenho oito filhos, adoto mais oito aqui para criar e você come aqui e come em casa de novo? Assim não pode. Se a minha comida não presta, você coma só na sua casa.” Depois eu consegui driblar e voltar a comer lá. Continuei comendo nas duas casas.

VIDA UNIVERSITÁRIA

É nesse período que eu entro na universidade... Eu fiz o curso de engenharia. Concluí o curso. Em paralelo ao curso, eu trabalhava, fazia lá meus bicos. Dei aula em cursinho pré-vestibular, dei aula em cursinho de supletivo. Cheguei a trabalhar um tempo na empresa que o meu pai tinha. Nessa época já era sócio da empresa. Trabalhei à noite em secretaria da universidade privada, particular e concluí o curso. Quando concluí o curso, fiz um concurso para a Petrobras, dentre vários outros concursos que eu fiz na época e acabei optando pela Petrobras. Na universidade eu participava de muitas atividades. Eu era um membro ativo do grêmio da Federal. Tinha, até mesmo pelo viés esportivo, eu tinha, assim, uma vocação para organizar eventos esportivos e participava muito. Futebol de novo. Fui do time da universidade por muito tempo. E tinha participação, diria que dentro das minhas possibilidades de tempo, que eu trabalhava em paralelo, eu tinha participação bastante razoável na vida da universidade.

ESTUDO E DIVERSÃO

O lado de lazer na universidade era grande. Eu arrumava tempo para lazer. Eu sempre tive um lema, que é “ter que trabalhar duro e se divertir também bastante”, senão a gente acaba pirando. Então eu estudava, trabalhava, namorava, e jogava bola. E saía para as festas, arrumava viagens em grupo. Não posso reclamar. Tive uma vida... Tive uma vida, no tempo de universidade, uma vida de lazer bastante razoável e me diverti um bocadinho. Tenho boas lembranças.

INGRESSO NA PETROBRAS

Bom, primeiro, como estudante ali do Fundão, eu passava na frente do Centro de Pesquisas da Petrobras diariamente. É curioso que agora eu estou no Cenpes e nunca imaginei naquela época, antes da Petrobras, que eu pudesse vir a trabalhar no Cenpes, mas eu tinha uma admiração especial, primeiro pela arquitetura do prédio, que já naquela época era um negócio que chamava atenção. E tinha todo um simbolismo, a bandeira do Brasil, a bandeira da Petrobras na frente. Aquilo me chamava muito a atenção. Depois, no tempo de universidade ainda, quando eu estava no terceiro ano da universidade, um amigo meu, cujo pai era dono de uma pequena empresa de engenharia, me chamou para estagiar lá. Procurando estágio, fui estagiar com esse amigo meu. Na firma do pai dele, na verdade. E era um grupo de quatro estudantes universitários estagiando lá, sendo que dos quatro, eu era o mais novo. Os outros três estavam um ano na minha frente na universidade. E esses três caras se formaram e dois deles fizeram concurso para a Petrobras e passaram, sendo que um desses dois era o filho do dono da empresa. Eu achei curioso, que o pai era dono de uma empresa, ele passou num concurso da Petrobras e foi para a Petrobras. Como eles se formaram um ano antes de eu me formar, eu continuei por mais um ano estagiando nessa empresa. E gostava muito do que eu fazia. Era muito apaixonado pelo que eu fazia. Quando eu me formei, o dono da empresa, doutor Jorge Bandeira de Melo, ele me chamou e falou: “E aí, o que você vai fazer da sua vida?” Eu falei: “Eu queria trabalhar aqui.” Ele falou: “Rapaz, a situação está preta. Você não viu o meu filho? Eu gosto muito do teu trabalho, mas aqui a gente está andando na corda-bamba. Tem uma crise no mercado de trabalho, uma crise na engenharia. Eu queria muito poder te oferecer algo de concreto, mas eu queria te estimular a tentar alguma coisa que fosse mais permanente para a tua carreira. Por que você não tenta fazer o concurso para algumas empresas estatais?” Na época, Eletrobrás tinha concurso e tal. Eu falei: “Tudo bem, eu vou fazer. Mas eu queria ficar por aqui.” O curioso é que eu fiz prova para... Fiz prova para fazer mestrado, fiz prova para engenheiro de aeronáutica, passei também. Fiz prova para a Petrobras. E depois eu voltei para conversar com ele. Falei: “Doutor Jorge, passei nesses concursos, mas eu queria ficar aqui mesmo.” Falou: “Rapaz, eu vou ter que demitir você. Você é louco! Você não vai ficar aqui! Você vai procurar um caminho mais permanente para a sua vida.” Evidentemente o pessoal que eu conheci, que já tinha ingressado na Petrobras, também conversava muito comigo a respeito da Petrobras e me estimulava: “Não, vem para cá. Um emprego legal, empresa legal.” E tinha toda mística de Petrobras como a maior empresa do Brasil já na época, vetor de desenvolvimento nacional, vetor tecnológico muito forte. E aí por conta de todas essas variáveis, inclusive a minha motivação pessoal, decidi entrar na Petrobras. Isso foi em 1981. Faz tempo. Não posso dizer que parece que foi ontem não. Eu tinha 24 anos na época.

CASAMENTO

Eu me casei no ano em que eu entrei para a Petrobras. Na verdade, dois meses antes de eu entrar para a Petrobras eu me casei. Não, não, perdão. Eu estou fazendo uma confusão danada. Me casei no final do curso da Petrobras. Eu entrei para a Petrobras em 5 de fevereiro de 1981 e me casei em dezembro de 1981. Me casei no final do ano.

CURSO DA PETROBRAS

Fiz o curso de um ano em Salvador. Passei um ano em Salvador, fazendo curso da Petrobras, um curso puxado. E ao final do curso - o curso terminou em fevereiro de 1982 - eu me casei em dezembro de 1981. A Éster, que é a minha esposa foi para lá. Ficamos dois meses em Salvador até que eu concluisse o curso. Naquele tempo, eu não sabia para onde ia, que você termina o curso, tem uma série de vagas Brasil afora. Em função da sua colocação no curso, você acaba tendo a chance de disputar com maior ou menor chance cada uma daquelas vagas. Eu acabei indo trabalhar em Macaé, no norte do Estado do Rio. Não era a minha primeira opção. Eu estava bem colocado, mas a disputa pelo Rio foi feroz. Eu queria voltar para o Rio por questões familiares. A minha esposa estudava, a família da minha esposa também era do Rio, a minha família no Rio, os meus pais morando no Rio, meu irmão também. Eu optei por voltar para o Rio, acabei indo para Macaé. E foi a melhor coisa que me aconteceu profissionalmente.

LUGAR CERTO NA HORA CERTA

Eu cheguei lá quando a Bacia de Campos estava iniciando o seu processo de construção e olhando para trás hoje, eu diria que eu dei a sorte de cair no local certo, na hora certa, em termos de aprendizado profissional.

PERFURAÇÃO

O curso que fiz na Bahia era na área de produção, mas acabei mais tarde, por força até de algumas mudanças que a empresa teve na sua forma de se organizar e por forças de uma das atividades que eu exerci, me aproximando muito da atividade de perfuração. Então, até mais tarde a Petrobras resolveu mudar a nomenclatura. Hoje em dia já não existem mais aqueles... Os engenheiros de produção, engenheiros de perfuração. Todos são engenheiros de petróleo porque muita gente migrou, ao longo da vida profissional, duma atividade para outra e acabou aprendendo um pouco de cada coisa. Também essas atividades são muito interligadas.

TRABALHO EMBARCADO

Eu cheguei lá, então, em fevereiro de 1982, em Macaé. Na época, a opção familiar foi deixar a minha esposa no Rio. Ela estudava, trabalhava e eu trabalhava naquele período em plataformas offshore. Então eu tinha as folgas relativas aos meus embarques para poder ficar com a família. Só que naquele período, muito diferente de hoje, a gente costumava brincar, dizendo que “embarcava quando precisava e folgava quando podia.” Hoje em dia é muito mais regular o regime. Então, eu não tinha a menor previsibilidade do que ia acontecer na minha vida e achava muito legal na época, porque tinha um lance de aprendizado, assim, fantástico. Mas tinha todo um prejuízo da vida familiar. Então, aconteciam situações gozadíssimas de eu ligar para casa e falar: “Olha, estou passando em casa amanhã. Vou tirar 15 dias de folga.” A Éster fazia mil planos. No dia seguinte eu passava em casa, falava: “Vou embarcar amanhã de novo. Acabei de receber um telefonema.” Aí passei um período embarcado, muito rico em termos de experiência profissional, em termos de história para contar. E depois recebi convite para ficar no escritório de Macaé, numa atividade de estudos na área de avaliação de poços e eu acabei ficando como gerente dessa atividade. Eu não sei se deu uma noção muito grande do tempo. Eu trabalhei embarcado três anos, sendo que nesse período de embarque, que é entre aspas, a maior parte foi na Bacia de Campos. Mas eu fiz algumas atividades específicas no Norte do Brasil, no litoral do Pará. Fiz algumas atividades, alguns trabalhos específicos no Espírito Santo. Até com alguma frequência eu ia para o Espírito Santo. O norte do Espírito Santo tem produção terrestre, eu ia bastante para lá, para a região de São Mateus, Linhares. Mas a maior parte do tempo foi ali na região de Macaé, na parcela marítima ali. Corresponde à Bacia de Campos.

TRABALHO EMBARCADO

Bom, a vida do embarcado sob o ponto de vista profissional é muito rica. Você aprende. É muito dinâmica, diferente daquela que a gente tem no nosso cotidiano. Eu diria que aprendi muito como embarcado. Então você aprende a lidar com situações bem diferentes daquelas da tua vida normal. Você tem de desenvolver algumas habilidades, no sentido de entender, tensões que são típicas de um trabalho, como trabalho offshore, como outros trabalhos por regime confinado por muito tempo também são. Bem diferente, muito legal. Algumas pessoas que eu conheço, que entraram comigo na Petrobras, até hoje trabalham embarcados. Isso requer uma aptidão pessoal diferenciada. Eu trabalhei três anos. Acho que foi para a minha característica pessoal um período bom. Eu, talvez, até topasse trabalhar embarcado por mais tempo, mas olhando a minha história, eu acho que foi o tempo justo. E familiarmente, é um período que requer sacrifício familiar de ambas as partes e muita compreensão.

TROTOS E SUSTOS

Eu me lembro de muitas situações que passei nessa época. Lembro várias, Nossa Senhora.

Lembro, lembro muita coisa, muitas coisas engraçadas. Vou contar umas duas engraçadas. A primeira delas, naquele período - ainda tem hoje em dia. Como tem em universidade, os trotes, a turma lá, a turma mais experiente fazia uns trotes danados com a gente. E a gente depois, com pouquinho tempo, já se achava experiente para passar os trotes adiante. E tem um trote que, na época era típico, hoje em dia acho que deve ser bem menos, pelo menos de ouvir falar a respeito. Mas existiam situações em que ia embarcar um grupo de engenheiros estagiários. Na época, a Iracema... Ela trabalha na Petrobras ainda, ela era secretária de uma área de completação de poços. Ela e mais as outras meninas batiam lá umas espécies de uns tiquetinhos de refeição. Tudo combinado. E na hora de embarcar, um engenheiro mais experiente juntava o grupo de estagiários, entregava tíquetes de refeição para todo mundo, menos para um; esquecia de propósito de entregar para o cara. O cara saía da sala, o pessoal entregava. E quando a turma embarcava, chegava na plataforma, muitas vezes estranha porque tinha ainda... Existem muitas plataformas estrangeiras que prestam serviços especializados para a gente. Quando chegava a bordo, lá no briefing de segurança, o engenheiro responsável pela plataforma chamava o grupo, dava as orientações de segurança. Explicava como ia ser a rotina de trabalho e já explicava: “Olha, a questão da alimentação aqui é a seguinte: tanto no almoço quanto no jantar, vocês têm que entregar o tiquetinho de refeição. Todo mundo aqui tem o tíquete? Aqui é uma sonda francesa ou inglesa. Se não tiver o tíquete, o custo da refeição é muito alto.” Aí logo se apresentava o estagiário sem tíquete: “Não, mas eu não tenho tíquete!” “Como não tem tíquete? Tíquete só se leva uma vez. Você perdeu.” “Não...” “Tem um jeito. Você pode comer sopa. A sopa, a gente dá um jeito para ser servida gratuitamente.” E todo dia, no almoço ou no jantar, tinha aquela fila de pessoas, todo mundo com tíquete. Tudo combinado. Todo mundo com tíquete e o pobre coitado na fila da sopa comendo a sopa. Aí isso durava uns cinco, seis dias, até que o cara começava a emagrecer; a gente deixava o cara. Acabava o trote, deixava o cara passar a comer a comida normal. Coisa típica de trote. Tem uma outra situação que, hoje, olhando para trás, eu acho muito engraçada, mas na época foi uma situação de receio. Meu primeiro embarque offshore, embarquei na plataforma de Garoupa, lembro perfeitamente. Eu não tinha a menor idéia de como é que era uma plataforma offshore. Eu estagiário, com mais um grupo de colegas pousamos no heliponto da plataforma, que é um ponto bastante alto em relação ao nível do mar. E eu tenho vertigem quando estou em altura muito elevada, a não ser que já conheça o ambiente há algum tempo. Então, normalmente, eu reajo tendo uma pequena vertigem quando estou num local em que eu me deparo com grande elevação em relação ao nível do mar. E como eu não conhecia o ambiente, eu desci, olhei para o chão. Era aquele piso gradeado, metálico. Quando olhei, vi o mar lá embaixo, me deu uma vertigem. Eu desci a escada sentado e eu pensava comigo: “Eu não vou conseguir trabalhar nisso. Meu Deus do céu, que vexame!” E

com pouco tempo lá embarcado, eu superei essa reação e olhando para trás hoje eu acho engraçado, até porque eu superei e consegui trabalhar offshore muito tempo, e gosto muito do que fiz, da colaboração que eu dei ao trabalho offshore. Mas, olhando para trás, hoje eu acho graça. Na época não foi engraçado nada.

AVALIAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Fiquei em várias plataformas. Isso é normal, dependendo da atividade. Na atividade que eu exercia na época, eu fazia trabalhos de avaliação de poços perfurados. Então, você perfura um poço para saber se o poço é produtor ou não é, se a quantidade de óleo que se tem naquela jazida é grande ou não, se é viável economicamente ou não produzir em escala comercial, aquela descoberta. Tem um tipo de atividade específica chamada avaliação de informações, era o nome. Então eu trabalhava na divisão de avaliação de informações e eu ficava pulando de galho em galho, como se dizia na época. Onde tinha um poço, fosse em que plataforma fosse, que foi perfurado e parecia promissor, lá ia a turma da avaliação. Diferente de algumas atividades que eram mais fixas na plataforma, eu rodava de galho em galho. Então não tinha uma casa certa. A cada jornada, normalmente, era uma plataforma diferente, num local diferente, para um trabalho diferente. Eu gostava, mas eu não era residente de uma plataforma. Eu era totalmente nômade.

DESCOBRINDO CAMPOS

Tinha o início, meio e fim aquele trabalho daquela plataforma, e o trabalho seguinte, invariavelmente, era numa outra plataforma. Então ia lá, fazia o trabalho. Esses trabalhos tinham duração que variava de três a sete dias cada um e eu saía emendando um trabalho no outro, ocorrendo ocasiões de eu ficar 21 dias no mar, pulando de plataforma em plataforma, fazendo vários trabalhos de forma contínua. O trabalho consistia no seguinte. Na verdade, você perfura o poço, esse trabalho existe até hoje. Você perfura um poço sem saber muitas vezes se naquele local você vai encontrar petróleo ou não. Existem algumas ferramentas, ferramentas elétricas que medem propriedades, tanto da rocha como dos líquidos que estão na rocha. Os fluidos. Às vezes tem gás, ou óleo, gás ou água. Esse trabalho era feito para indicar se aquele poço realmente tinha presença de petróleo ou não. É o trabalho de perfuração que se chama. Feito esse trabalho e constatado que existia potencial de ocorrência de óleo ou gás naquele poço, se colocava, então, aquele poço para produzir por um período curto, através de técnicas apropriadas para fazer, então, um teste. Verificar o comportamento de produção e o comportamento da pressão lá na jazida de petróleo ao longo desse período de produção. Com técnicas adequadas, com um montão de equação por trás, lei de Darcy, enfim, você consegue interpretar esse comportamento dessa produção e da avaliação de pressão e modelar esse reservatório. Fala: “Não, esse reservatório aqui é grande, tem uma falha perto, a característica de produtividade é boa ou não é. A permeabilidade da rocha é boa ou não é.” E chega até a calcular o volume de óleo que contém aquela acumulação. Com base nessa primeira indicação, você seleciona aquilo que é muito promissor daquilo que não é promissor e aí investe em estudos adicionais naquilo que é muito promissor. Isso ajuda o mapeamento da descoberta. Você fura o primeiro poço, você fura outros para mapear. Vai testando, correlacionando resultados até chegar à definição de um campo de petróleo. Então, o primeiro passo, no sentido de identificar o campo de petróleo propriamente dito, vem da perfuração e avaliação desses poços. Eu participei de inúmeros trabalhos desse tipo. Tive, assim, o grande prazer de avaliar algumas das descobertas que geraram os grandes campos da Bacia de Campos.

MARLIM

Eu participei da avaliação de poços no campo de Marlim. Dos primeiros poços no campo de Marlim. Dos campos de Marimbá, Piraúna, Namorado, eu participei de algumas avaliações de poços no Campo de Namorado. Garoupa, eu participei de avaliações de poço no campo de Garoupa. Badejo, Trilha, Linguado, enfim vários campos da Bacia de Campos eu participei, de uma forma ou de outra, de trabalhos de avaliação desses poços. E essa era a minha atividade embarcado. É coordenar essas operações de avaliação, mover ferramentas próprias, operações específicas.

EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

No início da atividade offshore havia dificuldades tecnológicas sim e dificuldades logísticas, porque era uma operação totalmente diferente para a Petrobras. A primeira produção de petróleo no mar ocorreu em 1977. Ou seja, foi a primeira vez que a Petrobras produziu petróleo no mar... Na Bacia de Campos, perdão, na Bacia de Campos, no Campo de Enxova. Então, existiam algumas descobertas realizadas e a produção se iniciando e muita atividade de perfuração de novos poços, abertura de novas frentes com grande potencial. Então toda a experiência que a Petrobras tinha em produção marítima no norte do Brasil - não era muita experiência, porque a profundidade de água era muito menor e produção terrestre -, começou a ser utilizada para subsidiar os trabalhos na Bacia de Campos com profundidades cada vez maiores. Mesmo no mundo não se tinha muita tecnologia disponível para trabalhos nessa profundidade. Mar do Norte tinha alguma coisa, no Golfo do México, nessa faixa de profundidade já tinha alguma coisa, mas não eram profundidades que começavam... Eram profundidades que começavam a se distanciar daquilo que a gente vinha galgando, tanto que a Petrobras quebrou vários recordes na Bacia de Campos. Então tinha todo um aparato tecnológico a ser desenvolvido e tinha toda uma questão logística importante. Quer dizer, eu chegava em Macaé naquela época, eu embarcava do aeroporto de Macaé. O aeroporto de Macaé a Petrobras que construiu. Na época a gente brincava porque era uma série de galpões, barracões. A gente embarcava ali. Hoje é um aeroporto, enfim, com toda uma infra-estrutura associada. A comunicação que a gente tinha com o pessoal em terra, na base de apoio, naquela época era, talvez, o que tinha de melhor para aquela época, mas comparando com aquilo que a gente tem hoje, chegava a ser rudimentar. A gente se comunicava por rádio. Eu lembro que até a comunicação com a família era por rádio. Você, às vezes, queria se comunicar com a família em casa, você ligava pela Vitória Rádio, ficava na sala, aquele monte de marmanjo ouvindo você falar com a esposa: “Alô, amor, câmbio.” E era assim que a gente falava. E a pessoa do lado respondia “e câmbio” no final. E todo mundo ficava ouvindo: “Amor, a sala está cheia, tal, enfim.” A comunicação por fax era com aqueles equipamentos de fax que a gente tinha na época. Você botava uma folha de papel, a folhinha ficava rodando ali dentro, minutos, até sair do outro lado. E também por rádio, a comunicação com a base de apoio em terra. E a gente aprendeu a tirar o melhor proveito das ferramentas de comunicação que a gente tinha naquela época, mas era algo bem rudimentar, comparado com aquilo que a gente tem hoje. O apoio logístico por embarcação, por helicóptero dependia desse sistema de comunicação. Enfim, e a gente foi aperfeiçoando tudo isso ao longo do tempo em paralelo ao aperfeiçoamento tecnológico. Então, houve sim um grande avanço tecnológico. Houve sim um grande avanço na gestão da infra-estrutura, da logística. Eu diria que houve um grande avanço também na organização interna para poder fazer frente a esse novo desafio, totalmente diferente daquilo a que a gente estava acostumada. A gente foi, ao longo do tempo, aperfeiçoando a maneira de gerir a atividade, de forma que eu diria que, hoje, o que a gente tem na Bacia de Campos, seja sob o ponto de vista de tecnologia, seja sob o ponto de vista de logística, sob ponto de vista da gestão de processos, é a história da arte em nível mundial. É motivo de apresentação e debate em fóruns mundo afora.

RISCOS

Bom, durante o meu período offshore, período que eu trabalhei offshore, eu passei por várias situações de perigo. Bom, primeiro porque

atividade de petróleo naquela época, ou hoje e no futuro, é uma atividade que tem risco diferenciado em relação a várias outras atividades industriais. A gente lida com fluidos inflamáveis, fluidos poluentes, fluidos muitas vezes tóxicos, pressões e temperaturas que fogem ao padrão normal do nosso dia-a-dia, lida com equipamentos que pesam toneladas, várias vezes, e com esforços nas estruturas oceânicas, nas plataformas, nos equipamentos. Esforços que estão ali no limite dos materiais. Então é toda uma envoltória diferenciada, com certeza. O que nos obriga a ter cuidados compatíveis com essa envoltória de risco. Mas por maiores que sejam os cuidados, a gente vive, então, literalmente essas situações diferenciadas. Para quem já pegou uma tempestade em alto mar a bordo de um navio na plataforma, sabe bem o que eu estou falando. Mesmo quando toda a condição de operação dos poços, na plataforma, enfim, é normal, a simples mudança brusca da condição meteorológica traz uma situação, que eu diria, que tem risco diferenciado. Então eu peguei algumas tempestades muito violentas no período que eu trabalhava embarcado e passei em algumas dessas tempestades situações de risco elevado. Eu lembro de uma vez que eu estava a bordo de uma plataforma de perfuração, a SS-9, fazendo um trabalho de avaliação em poços, quando entrou uma frente fria muito violenta. O mar ficou terrível e um navio que estava perto, ancorado, rompeu as âncoras e ficou à deriva e passou muito próximo à plataforma. Evidentemente que hoje em dia, com avanço tecnológico se desenvolveram equipamentos especiais, posicionamento para navios, acionados por computador e tal. Mas ainda assim, a indústria é uma indústria de risco diferenciado, que requer medidas muito fortes na gestão da segurança.

MACAÉ, VIA BÚZIOS

Depois desse período embarcado, eu comecei a trabalhar em Macaé. Eu trabalhava, então, primeiro nas operações de avaliação, no Setor de Operações de Avaliação, como engenheiro de campo, e num belo dia o chefe dessa divisão me chamou na sala dele e disse o seguinte: “Quero te fazer um convite. O convite é para você deixar de trabalhar com Operações e passar a trabalhar com estudos de avaliação, desenvolver métodos para fazer aquela interpretação do comportamento dos poços durante o período de avaliação.” Me chamou para ser o gerente desse setor. Ele falou: “Olha, então você vem para cá, assume a gerência do setor, fixa residência em Macaé” E na hora caiu a ficha: “Ué, eu moro no Rio, a família está no Rio, como eu vou conseguir fazer isso?” Eu não tinha filhos na época ainda. E curioso, meu chefe lá da época, como não sabe disso até hoje, talvez ele saiba ouvindo esse depoimento. Ele não imaginava que eu estava tentando conseguir uma transferência para o Rio na época. Me orgulho daqueles meus amigos que trabalhavam na Petrobras havia mais tempo, eles receberam informações do meu interesse, e estavam tentando viabilizar a minha ida para ocupar uma vaga que existia numa gerência aqui na sede da Petrobras, no Rio de Janeiro. E aí eu recebi esse convite, balancei. Falei: “Poxa, eu gosto tanto do que eu faço aqui. Por conta desse desafio aí da cidade, eu vou jogar para o alto aquilo que eu gosto, para tentar encarar uma atividade profissional que eu não sei o que vai ser. Vai me trazer um conforto familiar um pouco maior, mas e profissionalmente? Eu não sei o que vai ser.” Falei: “Bom, só tem um jeito para resolver isso. Conversando com a minha família, com a minha esposa.” E aí conversei com a Éster por telefone. Primeiro, falei: “Recebi um convite assim e tal.” Ela falou: “Você está animado?” Eu falei: “Eu estou balanceado.” “Se tiver animado, encara. Depois a gente vê o resto.” Ainda assim eu falei: “Não, eu vou aí no final de semana. Vou tirar uma folga, vou aí, a gente conversa um pouco mais.” Aí eu pensei: “Bom, vou trazer ela a Macaé. Eu não conheço Macaé ainda, mas vou tentar mostrar para ela alguns pontos positivos.” Macaé naquela época, principalmente para quem trabalhava embarcado muito tempo, que não fixava residência na cidade, era algo que não tinha muito atrativo. “Eu vou trabalhar numa cidade-dormitório para mim.” Então eu mesmo ficava na dúvida: “Será que... O que eu vou ter de atrativo?” E acabei usando uma tática que, na época, deu muito certo. Falei: “Vou levar Éster para Macaé, passando por Búzios. Vou parar em Búzios, passamos lá um bom tempo nas praias em Búzios.” Falei: “Búzios, você conhece.” Falou: “Conheço.” “Pois é, Búzios é pertinho de Macaé.”

VIDA EM MACAÉ

Isso na época parecia uma brincadeira, mas o curioso é que a gente se fixou em Macaé e gostou muito da cidade. A gente teve uma qualidade de vida ótima e quem reside lá muito tempo entende o que eu estou falando. Você tem uma série de vantagens, no que diz respeito à qualidade de vida que você dificilmente tem numa grande cidade. Você trabalha próximo da tua residência, você consegue criar os filhos com muito espaço, você consegue ter uma condição de segurança melhor do que no centro urbano maior, você consegue curtir a natureza. Eu morava perto da praia, tinha... E Macaé tem um lado de praia e um lado de serra que são muito bonitos. Fizemos grandes amigos lá e foi um período em que a gente tem muita história para contar, foi muito rico na nossa vida. Então acabei chegando em Macaé dessa forma. Levei Éster para lá, a gente morou em Macaé, primeiro, numa casa alugada e resolvemos investir. Construímos uma casa lá, moramos muito tempo e saí de lá por força da atividade profissional. Mas depois de teres nascido as crianças. Pelo menos as maiores já nasceram lá. A menorzinha nasceu no Rio.

DE MACAÉ A HOUSTON

Ah, bom, aí começou uma dança das cadeiras danada. Eu comecei nessa atividade em terra em Macaé, gerente do Setor de Avaliação. Dois anos e meio mais tarde fui promovido a chefe da Divisão de Avaliação. Dois anos e meio mais tarde - sempre em torno disso -, três anos mais tarde, fui deslocado da Divisão de Avaliação para uma outra divisão, Divisão de Produção de Óleo, conviver com uma outra atividade. Dois anos e meio mais ao menos mais tarde a três anos fui promovido a gerente de Produção da Bacia de Campos. Se chamava na época Superintendente Adjunto de Produção da Região de Produção. Então passei a ficar responsável pela produção de toda Bacia de Campos, inclusive das atividades de avaliação e operação de plataforma. E saí de Macaé deixando essa posição para assumir uma gerência de Planejamento na sede da companhia em 1996... 1994, perdão. Em 1994, é que saí da companhia. Então fiquei bastante tempo. De 1982 a 1994, 12 anos. Tive minhas filhas lá, só a última, a menorzinha, nasceu já aqui no Rio. Mas as maiores nasceram lá. E chegando aqui no Rio, eu vim trabalhar ainda na área de Produção, num momento em que estava havendo uma grande reformulação na empresa e estava havendo uma integração das áreas de perfuração, produção e exploração. Então eram três departamentos distintos que estavam se integrando num único departamento, visando uma maior integração... É o AIP atual, exatamente. Na época, a gente tinha o Depro, o Deper e o Depex. Eu trabalhei em Macaé sempre no Depro, Departamento de Produção. Quando eu vim para o Rio, eu vim participar do grupo que estava estudando essa integração e participei ativamente dessa discussão e ao fim do trabalho recebi um convite para ficar gerenciando uma atividade do AIP, que era a Gerência de Planejamento e Controle da Produção, aqui no Rio de Janeiro. Então fiquei nessa atividade de 1994 a 1996. Aí mudei para cá, enfim, com a família toda e ficamos nesse período morando lá em Niterói na época. Decidi depois voltar em Niterói e trabalhando aqui. E em 1996 recebi um convite para atuar na área internacional da empresa. Em 1996 eu fui convidado para ir a Houston, nos Estados Unidos, no Estado do Texas, para assumir a gerência de Operações da Petrobras América, que é a subsidiária da Petrobras lá nos Estados Unidos e que tem produção de petróleo no Golfo do México. Ainda hoje tem produção. Ainda tem e tem mais do que tinha naquela época e vai crescer, se Deus quiser. E aí tive uma experiência também, tanto pessoal como profissional, muito rica, muito rica. Foi uma experiência muito marcante sob todos os aspectos...

MIGRAÇÃO

Eu morei nos Estados Unidos três anos. Fui para lá com as crianças em... Diria em idade pequena. A menorzinha tinha recém completado um ano

de idade. Eu tenho três filhas. A Beatriz, a menorzinha, Carolina, que está hoje com 15 anos, e a Mariana, que está hoje com 17 anos. Nós fomos para lá, elas tinham... 1996, Mariana tinha dez anos, a Carolina tinha oito anos, a Beatriz tinha um ano. E foi uma experiência muito rica, sob o ponto de vista pessoal. Para elas foi muito marcante. Eu olho hoje para o comportamento delas e fico, ao mesmo tempo, com orgulho e com receio de que elas não tenham medo de mais nada na vida. Elas têm, assim, uma autoconfiança que me impressiona e fruto muito da experiência que elas passaram lá. Foi muito marcante. Elas, eu diria que aprenderam a amadurecer numa situação de grande desafio pessoal, de uma forma que eu diria, brilhante. Para mim e a Éster também foi uma experiência pessoal muito marcante. Eu fui para lá. Eu falava inglês, exatamente menos fluente do que eu sou hoje, mas eu falava inglês e o resto da turma arranhava muito pouquinho. As crianças quase nada, e chegaram lá e foram direto para a escola. Horário integral. E eu lembro no primeiro dia de trabalho meu, foi o primeiro dia de aulas delas duas. A pequeninha, a Bia, não ia para a escola ainda. Quando eu cheguei em casa à noite era uma choradeira só. A Mariana me pegou num canto, falou: "Pai, eu quero ir embora, quero ir embora daqui, quero ir embora. Eu queria ir ao banheiro, não tinha nem como pedir para ir ao banheiro. Como é que eu faço?" Aí eu respirei fundo, falei - bom, vou ter que encarar - : "Não, não vamos não. Espera um pouquinho. Isso vai passar." Resultado disso é que em cinco meses, a gente saía à noite lá para um restaurante por exemplo, eu ia falar com meu inglês, com sotaque de brasileiro, sotaque de chicano aqui, elas me corrigiam: "Pai, não é assim que fala. Espera aí, vai pagar mico aqui. Deixa que eu falo." E passaram a dominar o idioma com uma facilidade incrível. Fizeram um círculo de relacionamento que eu diria que eu invejava para a época, para o desafio que era. E a gente guarda lembranças muito boas do período que a gente passou lá. Vira e mexe elas até brincam: "Vamos voltar lá para visitar e tal." Quando eu falo: "Vamos voltar para morar." Elas: "Para morar, não sei não, mas quem sabe." Mas foi uma experiência muito rica pelo lado pessoal. Profissionalmente foi uma experiência muito rica também, diferente. Eu saí do Brasil, já tinha uma carreira concluída na Petrobras. Enfim, eu era pessoa razoavelmente conhecida na Petrobras, o ambiente em que eu trabalhava. Fui para lá para gerenciar um grupo de americanos que nunca tinham ouvido falar de mim, não sabiam quem eu era...

NA CAPITAL DO PETRÓLEO

A Petrobras tinha o escritório lá já havia algum tempo. Curiosamente eu tinha visitado esse escritório em 1991, quando eu tinha ido fazer um curso no Canadá e no retorno eu passei em Houston de férias, por minha conta, para visitar um amigo meu, que na época era gerente de Operações da Petrobras na América. Eu visitei esse amigo, fui com a minha esposa, visitamos o escritório em que ele trabalhava. Nunca ia imaginar que eu ia trabalhar naquele escritório anos depois. Visitei a casa dele, que ficava na rua onde morei mais tarde. Andei no carro dele, que foi meu carro alguns anos depois. Nunca imaginei que isso fosse acontecer. E o escritório tinha sido recém-fundado naquela época. Eu voltei lá anos depois para chefiar um grupo pequeno, mas de pessoas também todas americanas. Engenheiros americanos que me olhavam com uma certa desconfiança: "Quem é esse cara que está chegando aqui? Mais um daqueles brasileiros que vêm para cá, que a gente tem que se acostumar com ele." Enfim. E acho que, resumindo um pouquinho a história, três anos depois quando eu saí de lá, eu recebi demonstrações muito fortes de carinho e de reconhecimento pelo meu trabalho e guardo comigo até hoje algumas dessas demonstrações que estão em diversas formas; em fotografias, em bilhetes. Enfim, em cartas que me escreveram e acho que foi uma vitória pessoal minha e uma vitória que, de certa forma, demonstra a minha capacidade e dos outros profissionais da Petrobras que passaram e passam por lá, em demonstrar em um centro de Primeiro Mundo. Houston é a capital mundial do petróleo, o quanto competente é o homem Petrobras, o engenheiro Petrobras, o técnico Petrobras, o operador Petrobras.

À MODA BRASILEIRA

Eu lembro de uma situação, em que eu propicie para um dos engenheiros que eu tinha lá uma vinda ao Brasil para visitar a Petrobras e a Bacia de Campos. Um engenheiro americano que tinha idade para ser quase meu pai, muito experiente. Já tinha sido alto executivo de algumas empresas de menor porte lá, até acabar na Petrobras. No retorno, ele me disse coisas que nos enchem de orgulho. Disse: "Olha, vi competência como poucas vezes eu vi e ao longo de toda minha vida profissional. Vi gente com domínio tecnológico que poucas vezes eu vi na vida profissional. Vi gente capaz de me receber e me acolher como um membro do sistema Petrobras, mesmo sendo americano, mesmo falando um outro idioma, como poucas vezes eu tive chance de ver empresas americanas."

RESPEITO A TODOS

Teve outro depoimento que eu ouvi, que eu guardo com muito carinho também até hoje. Esse eu ouvi e presenciei, eu vivi lá nos Estados Unidos um período de grande oscilação no preço do petróleo. E por ser um mercado muito ativo, nesses períodos de alta, o que acontece? Sobre o salário no mercado, existe grande migração de profissionais das empresas que têm menor padrão salarial para aquelas que têm maior padrão salarial. Nos períodos de baixa, o movimento é inverso, porque as empresas de maior padrão salarial começam a demitir e as pessoas ou ficam desempregadas ou migram para as de menor padrão salarial. E um dos engenheiros que trabalhavam comigo, o Roger Robinson. O primeiro que eu citei é o Sloyd Landry, esse segundo é o Roger Robinson, também muito experiente. Ele tinha ingressado na Petrobras já bastante experiente, num período desses de baixa do preço do petróleo, onde ele tinha sido demitido da empresa onde ele trabalhava e conseguiu uma posição na Petrobras, que estava formando a sua equipe naquela época. Isso no final da década de 70, início na década... Não. Final da década de 80, perdão. Muito bem, quando eu estava lá ocorreu um movimento de alta do preço do petróleo e algumas empresas começaram a tentar atrair profissionais de empresas menores pagando muito alto. Precisavam de gente a qualquer custo. E o Roger começou a observar na turma mais nova, nos americanos mais novos que trabalhavam lá, uma certa ansiedade em migrar para uma empresa maior e uma certa crítica ao fato da Petrobras América não poder reagir, pagando muito mais e tal. Aí eu lembro numa conversa de cafézinho lá, eu sentado no meu canto, ouvindo lá um dos rapazes falar: "Poxa vida, aumenta o meu salário aqui ou vou sair para um outro canto." Aí o Roger falou assim: "É, a gente tem que viver para aprender." Isso falando em inglês com o outro cara, com aquele sotaque dele de texano... "Tem que viver para aprender. Eu quando tinha lá meus 50 tantos anos de idade, eu vivi um momento de alta de petróleo, logo depois um de baixa. De baixa me mandaram embora, onde eu estava. Aí eu vim para cá e eu estou aqui, só saio daqui ou morto ou aposentado, porque aqui quando eu olho a média do meu salário, ela corresponde à média do salário de quem ficou empregado, pulando de galho em galho nesse período. Sendo que aqui eles me dão tratamento decente, não me ameaçam a toda hora me mandar embora quando ocorre uma crise, investem em mim e respeitam até a minha idade. Então não encontrei em nenhuma empresa americana a capacidade de valorização que esses caras aqui me dão. E essa aqui é a minha casa. Eu só saio daqui quando me aposentar ou quando eu morrer. Você é mais novo, se quiser se aventurar, vai lá. Mas depois volta para conversar comigo quando você quebrar a sua cabeça." E o outro não saiu. O outro, enfim, está até hoje trabalhando também conosco lá. Então foi uma experiência muito rica para mim, até sob o ponto de vista de perceber o nível de reconhecimento que um grupo de pessoas de um outro país, trabalhando numa subsidiária da Petrobras nesse país, tem pela capacidade ética que a Petrobras desenvolve não só aqui, mas lá fora na relação com os seus colaboradores.

GOLFO DO MÉXICO

Eu era gerente de Operações lá. A Petrobras América, naquela época, ela tinha 50 empregados, 25 brasileiros e 25 estrangeiros. Dos 25 brasileiros, uns 10 oriundos da Petrobras aqui no Brasil que estavam lá cedidos. Os outros 15, brasileiros que residiam lá com dupla cidadania e foram admitidos na Petrobras. Sentiram-se atraídos pelo anúncio do jornal de uma empresa brasileira contratando profissionais. Muitos deles, o fato de falar o idioma ajudava muito na comunicação com a base aqui no Brasil. Mas no grupo que eu liderava eram todos americanos. Era um grupo só de americanos, um grupo de profissionais especializados em petróleo, engenheiros de petróleo e todos americanos. A Petrobras tem alguns poços de petróleo lá. Campos de petróleo que operam no mar. No Golfo do México, é no Golfo do México. A Petrobras tem áreas onde ela está fazendo exploração no mar em sociedade com outras empresas, enfim. Tem algumas descobertas recentes, importantes e tem produção também no mar, em parceria com outras empresas também, e é uma atividade que está crescendo. É um dos locais no mundo onde a Petrobras tem um foco estratégico diferenciado.

VOCAÇÃO MARÍTIMA

Tirando a Bacia de Campos, os outros locais no mundo onde tem atividade de produção de petróleo em águas profundas são o Oeste da África, Costa Oeste da África, e o Golfo do México e outros locais com menor intensidade, mas os três maiores pólos, então, de atividade de produção offshore em águas profundas são: Bacia de Campos, Oeste da África e Golfo do México. E a Petrobras, pela tecnologia que desenvolveu, ela se sente habilitada com toda razão a atuar mais fortemente no Golfo do México e no Oeste da África. Então tem todo o empenho nosso em ampliar a atividade nesses dois locais. Ela tem produção no Oeste da África já também. Na verdade, na área internacional, a gente atua muito fortemente na América Latina. Então tem Argentina, Colômbia, Bolívia. A maior empresa de petróleo da Bolívia hoje, em termos de atividade, é a Petrobras. Tem alguma coisa no Equador, em discussões, em andamento. Na Venezuela também, interesses na Venezuela. No Mar do Norte, a gente já teve atividade lá e resolveu vender os ativos que nós tínhamos e nós nos concentramos muito fortemente hoje com foco de crescimento em águas profundas no Oeste da África e no Golfo do México. E nos Estados Unidos a Petrobras só tem atividade no mar. Só no mar.

A GRANDE ESCOLA

Aí eu voltei para cá, 1999. Voltei para o Rio em 1999. Recebi um convite na época. Já estava havia três anos nos Estados Unidos. Essas missões no exterior, elas têm duração que variam de três a cinco anos em média. Na época, a gente estava superbem adaptado lá, mas começava a ter uma preocupação também de ordem pessoal, que se a molecada fosse crescendo lá, enfim, não ia querer mais voltar para cá, e eu queria que elas voltassem. E apareceu um convite na época para eu voltar para o AIP, como gerente geral de produção do AIP. Eu aqui no Rio cuidando da produção em nível nacional. E aceitei o convite. Retornei e fiquei um ano nessa função, até que fui promovido, fui convidado para uma outra função, que foi a minha função anterior à atual, que foi gerente executivo de Exploração e Produção do Sul-Sudeste. Então eu passei a cuidar diretamente das operações de exploração e produção do Espírito Santo, Rio de Janeiro e no litoral sul do Brasil. E agora, coisa de um mês atrás, recebi um outro convite para ir para o Centro de Pesquisas da Petrobras, aqui onde eu estou hoje, como Gerente Executivo do Centro de Pesquisas da Petrobras.

E nessa gerência, onde estava anteriormente, antes de ir para o Cenpes, eu tive um aprendizado rico... Muita coisa marcante. Quer dizer, eu costumo frisar, assim, até porque eu saí do AIP agora e fui para o Cenpes. Eu tive chance de refletir muito sobre essa minha passagem no AIP e conversar com vários amigos, e naquelas despedidas, os bota-foras, expressar isso para os amigos. Eu carrego um enorme orgulho por esse período todinho que eu passei no AIP, seja no AIP doméstico, nacional, como no AIP internacional. Foi um aprendizado muito grande, o que eu sei hoje a respeito da atividade de petróleo eu aprendi no AIP e aprendi muita coisa fazendo.

LIDERANÇA

Conheci pessoas que, na Petrobras, eu reputo entre os mais brilhantes profissionais no mundo naquilo que fazem. Tive chance de ver alguns trabalhos surgindo, desde seu nascimento, e se concretizando em instalações concretas no mar. E carrego comigo um enorme orgulho de ter pertencido e me considerar ainda parte de uma geração que transformou a Bacia de Campos de algo que era um potencial em algo que é hoje referência mundial quando se fala em produção de petróleo no mar. A gente tem na Bacia de Campos, por exemplo, hoje, o campo marítimo de maior produção no mundo, Campo de Marlim. Não existe nenhum campo marítimo que produza mais do que o Campo de Marlim. A gente tem na Bacia de Campos hoje um conjunto de instalações submarinas que não tem paralelo no mundo. Então o número de instalações submarinas feitas pela Petrobras, na verdade, significa capacidade de desenvolver tecnologia e aplicar tecnologia e ganhar experiência. O fruto da aplicação de tecnologia não tem paralelo no mundo. A gente tem um conjunto de plataformas flutuantes de produção na Bacia de Campos, que em termos numéricos de porte e complexidade, não tem paralelo no mundo.

TRABALHO DE GERAÇÕES

E nessas reflexões que a gente andou fazendo nesse passado recente, esse último mês aí, onde eu estava numa transição de uma atividade para outra, também muito estimulante, mas eu estava me dando conta que o dia-a-dia nosso, às vezes, não dá chance da gente perceber o quanto de contribuição cada um de nós - e eu faço parte de um time enorme -, deu e continua dando para a empresa, para o desenvolvimento nacional e para o desenvolvimento da indústria de petróleo no mundo. A produção de petróleo nacional hoje corresponde a 90% do nosso consumo. Então a gente passou e está passando por uma situação de conflito numa área muito ativa, sob o ponto de vista da geopolítica do petróleo, e a Petrobras consegue passar por essa situação, praticamente, incólume. Isso fruto sim do trabalho de uma geração de profissionais. Vários deles já deixaram a empresa, se aposentaram. Vários deles não convivem conosco mais, por força da intervenção divina. Vários deles estão aí na indústria, trabalhando lado a lado conosco. Alguns lá embarcados hoje. Isso é motivo de muito orgulho para mim. Quando eu paro e penso nessa história. Outro dia comentando até numa cartinha que eu fiz para a turma com quem eu trabalhei, que eu carrego desse período muita história para contar para os meus filhos e para os meus netos. História para contar com muito orgulho, muita satisfação e história que tem como principais protagonistas essa turma com quem eu convivi, cada um com o seu jeitão, cada um com a sua origem, cada um com a sua personalidade, todos movidos por um objetivo comum, que é fazer isso tudo dar certo e está aí. Está aí a prova. Deu muito certo.

P-36

Evidentemente que ao longo dessa construção sensacional a gente teve momentos difíceis. Eu vivi alguns momentos muito difíceis. O mais difícil de todos foi o acidente com a P-36, quando eu já era gerente executivo da área onde a plataforma operava. Eu era um dos gerentes executivos da empresa, na linha de comando da plataforma. Eu diria que, de toda a minha carreira profissional, esse foi o momento mais doloroso, acima de tudo por conta das conseqüências do acidente sob o ponto de vista de perdas de alguns colegas. Esse foi, talvez, o ponto mais delicado de todos e o único que é irrecuperável, porque uma plataforma nova você constrói - já está em produção de novo o Campo de Roncador com plataforma nova. Enfim, o restante todo você consegue recuperar, mas a perda desses colegas foi algo muito penoso.

DURAS LIÇÕES

Eu vivi também no período em que eu estava na Bacia de Campos, numa função gerencial onde não estava diretamente ligado ao fato, mas vivi alguns acidentes também, onde a gente teve perdas de vidas humanas. O acidente na plataforma de Enchova eu acompanhei, não tão de perto como esse da P-36, mas vivi envolvido, até porque tive que participar do reconhecimento de um colega que a gente perdeu naquela época, que trabalhava comigo e procurei colaborar nos trabalhos posteriores ao acidente. Tudo isso vai calejando a gente na vida, vai enfim, construindo dentro da gente algumas memórias que a gente carrega para o resto da vida. Mas serve também de, sempre, como em tudo na vida, de fonte de aprendizado para que a gente possa construir técnicas, tecnologias, sistemas que passem a prever aquilo que antes a gente não previa. Mas, então, como eu estava dizendo, nesse período de lembranças, a maioria evidentemente, há esmagadora maioria de lembranças boas, mas ao longo da construção de tudo na vida da gente tem lembranças amargas. Esse episódio da P-36 é a mais amarga das lembranças. O que a gente, hoje, tirou de lição daquele episódio está sendo implementado, em termos de melhoria das nossas práticas operacionais. Eu vou mais longe, numa atividade de risco como a nossa, é permanente a necessidade dessa postura de aprendizado, paralelo ao que eu faria com a indústria aeroespacial, por maiores que sejam os rigores, os critérios de segurança, você prevê o conjunto de situações que você é capaz de prever. Quando acontece uma situação que você não é capaz de prever, você tem que, rapidamente, aprender com aquela situação e introduzir nos seus critérios de projeto, nos seus critérios de operação, salvaguardas que evitem que aquilo aconteça.

TRANSPARÊNCIA

No caso da P-36, a gente fez um trabalho de reflexão muito forte. Eu diria que, primeiro, exigiu coragem da gente de olhar e abrir essas informações para a sociedade, para a indústria. A gente debateu com a indústria aqui e no mundo esse acidente em mais de dez eventos. A gente rodou o mundo, debatendo essa situação. Percebendo que várias outras empresas com os critérios de projeto que usavam, com os critérios de operação que usavam, estavam sujeitas a situações desse tipo, numa combinação de vários fatores de baixa probabilidade de ocorrência, que se combinaram num tempo curto, numa seqüência definida. Só naquele tempo e naquela seqüência a gente poderia gerar aquela consequência, que foi o que aconteceu. Nós já chegamos às conclusões, já chegamos e mostramos isso para o público de interesse, todos aqui no Brasil e no exterior. O que aconteceu ali foi uma combinação de diversos eventos. Eu chamaria de diversas pequenas anormalidades. Cada uma delas, isoladamente, incapaz de gerar aquela consequência. Se vocês juntassem, eram oito pequenas ocorrências, em dias diferentes, em horas diferentes, que foram se acumulando. Se vocês juntassem sete dessas oito em qualquer combinação não daria aquela consequência. Então, aqueles oito eventos foram sendo acumulados no tempo, de uma forma e de uma única forma, capaz de gerar aquela ocorrência. Em termos de análise de probabilidade, a probabilidade de ocorrer aquilo era menor do que de cair um avião, para você ter idéia. O fato é que ocorreu e ao ocorrer, isso nos obriga a uma reflexão sobre os nossos critérios de projeto, critérios de operação, para que nos projetos a gente passe a considerar aquele evento como um evento provável de ocorrer e crie, então, condições de evitar que ele ocorra. Isso fez com que a gente refizesse critérios internos de projeto e critérios de operação e divulgasse para a indústria toda, no mundo todo, com a maior abertura possível: o que aconteceu, por que aconteceu e o que a gente está fazendo para não acontecer mais. E eu participei de um evento, o maior evento da indústria de petróleo no mundo, que é a OTC, Offshore Technology Conference, que acontece em Houston anualmente. Eu participei da conferência do ano passado, onde houve uma seção especial, onde eu apresentei o acidente da P-36, as conclusões e as medidas que a gente está tomando. E vários colegas nossos, e eu também, participamos de outros fóruns no mundo. Aqui no Brasil, a gente fez um evento com alcance internacional, chamando empresas do mundo todo. E os depoimentos foram sempre assim; "Poxa vida, raramente uma empresa tem coragem de mostrar as coisas com a clareza que vocês estão mostrando e só assim que a gente é capaz de aprender, porque senão a gente tem que passar por uma situação como essa para aprender da forma mais dolorosa." Eu ouvi de um colega da Shell uma frase que me marcou muito, é muito marcante a frase. Ele disse o seguinte: "O meu pai costumava dizer que existem três tipos de pessoas no mundo: os tolos, que não aprendem sequer com os próprios erros; os inteligentes, os espertos, que aprendem com os próprios erros, e os sábios, que são os que aprendem com os erros dos outros." Aí ele dizendo para mim: "Que pena que o meu pai faleceu, senão eu diria para ele que existe um quarto tipo de pessoa, que é muito mais do que sábia, que é a pessoa que é capaz de compartilhar os seus erros com os outros para que os outros possam aprender com os erros do primeiro." Ele disse: "Vocês, Petrobras, fazem parte dessa quarta categoria, que é muito especial e pena que o meu pai não tomou conhecimento dela." Que me sensibilizou muito e foi, para mim, uma demonstração muito clara da importância para a indústria de ter tido a chance de ver com a Petrobras o que tinha acontecido e como é que ela estava agindo. E várias empresas começaram a fazer coisas bem semelhantes às que a gente está fazendo. Então, eu diria que esse é o lado do aprendizado que a gente tem que tocar a empresa para frente, aprendendo com isso. Mas volto a dizer, o mais marcante de tudo foi a perda dos colegas que nós perdemos no acidente. Isso não dá para recuperar. Então foi um fato muito doloroso e marcante.

COBRANÇA ACELERADA

Teve uma pressão da sociedade muito grande. E é isso mesmo. Acho que a sociedade, eu costumo conversar... Conversando com os nossos colegas, com os outros gerentes, eu costumo dizer o seguinte: "A velocidade com que a Petrobras evoluiu na questão da segurança e do meio ambiente é muito grande." Eu vejo hoje como é que a gente age, como é que a gente agia quando embarcava, é gritante o que mudou. Você vê as estatísticas da Petrobras hoje em relação às do passado, a melhora dos números é gritante. Eu diria que no passado, que a única coisa que ocorria é que a gente sequer registrava por mera ignorância. Eu participei de muitos trabalhos de offshore, que a gente não registrava por ignorância. Nos últimos dois anos, o ano de 2001, de 2002, a melhora foi drástica. Mas acontece que a velocidade com que a sociedade aumentou o seu poder de cobrança é muito maior. Não está errado, não. Está certo. É isso mesmo e vai ser cada vez maior. Quando eu chego em casa no fim do dia de trabalho e que tem qualquer tipo de notícia sobre a Petrobras, que possa envolver riscos, situações inseguras, minhas filhas me cobram. E eu acho que elas estão certas em cobrar, entendeu? Estão muito certas em cobrar. E é por isso que a Petrobras tem que, cada vez mais, aprimorar os seus mecanismos, no que diz respeito à gestão da segurança e à preservação ambiental. A sociedade hoje em dia é muito mais exigente do que no passado e vai ser mais exigente no dia de amanhã do que é hoje. E as empresas têm que se adequar a isso, com muita velocidade mesmo. É assim mesmo.

RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL

Teve uma série de eventos, a P-36, teve o vazamento na Baía de Guanabara, aquele lá no Paraná. Eu diria o seguinte; eventos dessa envergadura, eles chamam atenção em qualquer cenário. A gente teve no passado, no passado não muito distante, no passado em que eu já estava na empresa, eventos onde a Petrobras teve menos divulgação na mídia até porque a sociedade não cobrava tanto. Então a gente teve no passado recente um conjunto de eventos de grande impacto, num tempo muito curto. As causas eram totalmente distintas, diferenciadas e muitas das vezes associadas a fatos do passado. Quer dizer, eram consequências naquele momento presente e isso expôs ainda mais a imagem da empresa. Eu diria que, em

contrapartida, a empresa deu uma demonstração de muita ética ao lidar com situações de crise, pelo fato de ter encarado as suas responsabilidades nessas situações. Ter agido de forma muito transparente, diferentemente de outros eventos, infelizmente que a gente tem acompanhado, e ter colocado, inclusive, no pós-acidente, uma maior abertura para a sociedade ao seu planejamento. Como é que ela planeja evitar que essas coisas se repitam. E, aliás, tem interagido muito com a sociedade, com a sociedade tanto através da interação com os mecanismos organizados da sociedade formais, como através de ONGs. E a gente tem que fazer isso mesmo, porque senão quem não tiver esse tipo de postura e quem não tiver esse tipo de reação, não vai estar presente no mundo dos negócios daqui a alguns anos. Eu diria que daqui a pouco. E muito do que a gente aprendeu, volto a dizer, está sendo base para que outras empresas mundo afora melhorem seus procedimentos.

CENPES

E agora eu estou com novo desafio, que é Centro de Pesquisas. É muito estimulante também o Centro de Pesquisas da Petrobras. Eu, desde o tempo do Fundão, aprendendo a passar ali na frente, pegando carona lá no ponto do Fundão, desenvolvi uma admiração pelo Cenpes. No período em que eu fiquei no AIP, eu interagi muito com o Cenpes, nas atividades de exploração e produção, e aprendi a aprofundar essa minha admiração. Eu fui felizando ao poder resolver alguns dos problemas que a gente tinha nos desafios de exploração e produção offshore, utilizando soluções zeradas com participação ativa do Cenpes. A maioria delas liderada pelo próprio Cenpes. E recebi agora o desafio estimulante de gerenciar o Centro de Pesquisa. A conversa interna lá, até frisei para o pessoal, que eu tenho três grandes ações assim no primeiro momento que eu chego lá. Primeiro é aprender, com muita humildade aprender um pouco mais sobre o Cenpes, porque além da atividade de exploração e produção, que eu até acho que conheço um pouco do que o Cenpes faz, existem várias outras atividades no Cenpes que eu não conheço. Então estou tendo um desafio grande para aprender. Assim que eu tiver aprendido o mínimo suficiente, ajudar. Acho que a experiência que eu acumulo na companhia me credencia a ajudar um pouco o Cenpes e ajudar as pessoas que trabalham no Cenpes a continuar contribuindo para o engrandecimento do Cenpes e da Petrobras. E a terceira grande ação que eu vejo para mim é preservar, porque a história do Cenpes... Se tem alguma coisa que deu muito certo no Brasil é a Petrobras. Se tem alguma coisa que deu muito certo na Petrobras, eu diria algumas, uma delas é Bacia de Campos, a outra é o Cenpes. Eu me sinto muito responsável por cuidar dessa pedra preciosa, uma das jóias da coroa da empresa. E me sinto como chegando num jardim florido, onde tem muita coisa já aparente, mas tem muita semente que está por baixo da terra. Eu tenho que saber onde é que estão as sementes para não acabar de uma forma, vamos dizer assim, desastrosa, pisando em cima de uma semente importante. Então tem que conhecer bastante o que está semeado e cultivar as boas idéias e fazer com que outras surjam. Estou muito estimulado. É um grande desafio para mim e, enfim, é uma nova fase da carreira. Tenho planos específicos para essa atividade. Na verdade, eu fiz planos e estou construindo junto com as pessoas.

DESAFIOS PARA O CENPES

Estou há um mês no Cenpes, conversando muito, ouvindo muito. Ouvir a pessoa a quem eu substituí, ouvir alguns colegas do Cenpes, ouvir os meus superiores, ouvir muito os colegas do Cenpes. Estou empenhado em conversar com as equipes e ouvir e não consegui ainda conversar evidentemente com todo mundo que compõe a equipe, mas eu consegui já conversar com um grupo bastante significativo, com gerentes, pesquisadores, técnicos, enfim. E de tudo o que eu ouvi, a gente construiu quatro tópicos principais para se dedicar num primeiro momento. O primeiro tópico é uma questão simples aparentemente, mas altamente complexa para o Cenpes, que é a gestão do espaço físico. Que o Cenpes cresceu, continua crescendo e aquele prédio com arquitetura fantástica que existe, hoje se a gente continuar crescendo dentro daquela área, a gente vai acabar comprometendo a arquitetura daquele prédio belíssimo. Então tem um desafio especial, que é propiciar para o Cenpes a chance de crescimento, ainda ali na Ilha do Fundão, mas numa área vizinha, área que a gente ocupa hoje, fazendo com que a gente cresça de forma segura e agradável, sob o ponto de vista de preservação da qualidade de vida, das áreas verdes existentes e da arquitetura do prédio original. Então tem um trabalho enorme em andamento para que a gente possa equacionar esse ponto. O segundo ponto que eu julgo muito importante é uma questão que a companhia está empreendendo, que é no sentido de mobilizar o Cenpes mais ainda para inovação. O Cenpes, por ser um centro de extrema competência e um acúmulo de conhecimento como poucas instituições conseguem gerar no Brasil e no mundo, ele acaba sendo o ponto preferencial de contato para resolver todos os problemas das áreas operacionais. O que nos agrada muito, nos envaidece muito. Mas acontece que algumas dessas demandas, elas têm baixo conteúdo de inovação na solução a ser proposta, e talvez outras áreas da companhia já estejam habilitadas a resolver esses problemas. Então o Cenpes tem um papel importante, que é continuar inovando, e se o nosso HH, se o nosso tempo estiver sempre dedicado para resolver coisas de rotina, a gente acaba perdendo um pouquinho de chance de inovar e fazer com que a Petrobras dê saltos maiores. Isso tem que ser feito com muita responsabilidade e habilidade para evitar que o problema do dia-a-dia não seja resolvido, a gente tem que resolver também. Mas existem alguns acordos que a gente certamente vai conseguir fazer com as áreas de negócio da companhia, no sentido de criar alternativas para que o problema do dia-a-dia seja resolvido. Aquilo que for muito complexo e exigir envolvimento do Cenpes, que se passe para lá, e aquilo onde já existe, de repente, competência em algum lugar da companhia para resolver, que direcione para esse local. E o Cenpes continua acompanhando, assessorando, treinando quem estiver à frente desse assunto naquele local para garantir a qualidade desejada. Então esse seria o segundo ponto; mobilização do Cenpes para maior inovação ainda. O terceiro ponto diz respeito à gestão de recursos humanos. A companhia tem esse tema como um tema superimportante na sua agenda permanente, eu estou querendo dedicar boa parte do meu tempo para entender quais são os anseios e as demandas do Cenpes, no que diz respeito à gestão de recursos humanos, para que eu possa colaborar na solução dos eventuais problemas para manter toda força de trabalho motivada, alinhada, comprometida com os resultados que a gente quer perseguir. E o quarto ponto eu estou chamando de integração das iniciativas de melhoria na gestão. A Petrobras está empenhada em melhorar a segurança, melhorar a questão da preservação ambiental, melhorar a sua gestão interna e essas iniciativas, elas todas se integram porque apontam para o mesmo objetivo. E muitas vezes elas são tratadas como iniciativas isoladas, e o próprio pessoal do Cenpes me pediu para tentar fazer que isso fosse tratado na forma integrada. Eu já no AIP já vinha ajudando aqui, fazendo com que isso tudo fosse tratado de uma forma integrada. Então eu estou empreendendo no Cenpes um trabalho do qual, na verdade, eu já havia participado no AIP nos últimos anos. Eu acho que no Cenpes vai ter uma aplicação boa também nessa iniciativa de simplificar um pouquinho e integrar as iniciativas de gestão. Alguns chamam de desburocratização, outros chamam de simplificação, mas no fundo, no fundo, é integrar e adequar à realidade do Cenpes essas iniciativas. Essas quatro frentes de trabalho já estão abertas, um grupo de específicos cuidando de cada tema. Eu sinto, pelo menos até onde a minha vista consegue enxergar, o pessoal bastante mobilizado para o assunto. E eu vou tentar manter o pessoal muito mobilizado, porque sem a mobilização da equipe a gente não vai muito longe. Tem que manter o pessoal comprometido e mobilizado.

NOVO GOVERNO

A Petrobras, ao longo da sua história, vem sempre acompanhando todos os momentos da trajetória do país. Ela é parte associada à trajetória do país. Então, também nesse momento da história a Petrobras tem que entender quais são as novas diretrizes, as novas orientações que vêm do

novo governo para poder cumprir de forma eficaz e brilhante. Eu tenho certeza que a gente vai fazer isso, cumprir seu papel nesse novo momento. Então, para a Petrobras, o mais importante é que ela seja sempre parte integrante do desenvolvimento desse país e os aperfeiçoamentos na gestão do país como um todo, de que isso tudo se reflita na gestão da Petrobras. Então a gente está interagindo fortemente aí com o governo federal, que é parte integrante do conselho da empresa. É o acionista majoritário, e as orientações estão sendo entendidas, decodificadas internamente em políticas, em diretrizes, em plano de ação. A gente vai estar colaborando com cada um dos movimentos que se fizerem necessários à luz da orientação do novo governo. É um momento ímpar na história do Brasil.

NOVO MOMENTO

Eu acho que o Brasil deu uma demonstração para o mundo recente, primeiro do que é uma transição dentro do regime democrático. Segundo, como pode ser realizada uma eleição num país da sociedade moderna. A gente viu exemplos recentes nos Estados Unidos, onde a apuração demorou muito mais do que no Brasil, e o processo como um todo foi colocado em xeque quanto a sua credibilidade. E a gente conseguiu passar por um momento importante na nossa história, vendo uma eleição onde os debates ocorreram num nível de Primeiro Mundo. Eu me senti superorgulhoso de ser cidadão brasileiro nesse momento, ver uma transição, uma passagem de bastão de um governo, com uma feição ideológica, para um outro governo, com outra feição ideológica. Passagem de bastão de primeiríssimo mundo com grau de responsabilidade enorme. A gente está vendo o novo governo conduzir o Brasil com enorme responsabilidade, encarando as questões que têm que ser encaradas, mas também entendendo a complexidade que está envolvida nesse contexto maior.

DESENVOLVIMENTO DO BRASIL

E eu tenho esperança que daqui algum tempo a gente possa dizer que no Brasil, uma das coisas que deram certo foi a Petrobras, mas tem outras várias coisas que também deram certo. Eu tenho expectativa que a gente possa elencar daqui a alguns anos centenas de coisas que deram muito certo no Brasil. Hoje em dia, eu diria que já existe um grupo significativo de coisas que deu certo, mas talvez daqui a alguns anos a gente possa divulgar isso mais amplamente para o mundo e falando também de coisas que, hoje ainda, infelizmente, não se concretizaram, mas que venham a dar certo daqui algum tempo. Que sirvam de exemplo para o mundo. Capacidade para isso a gente tem.

O JEITO PETROBRAS

Fazer parte da Petrobras e ser parte do desenvolvimento da empresa e, por consequência, do desenvolvimento do Brasil... Isso tem que ter, assim, um pouquinho de cuidado, de modéstia para falar dessas coisas, mas eu me sinto superorgulhoso. Eu acho que qualquer pessoa que trabalhe nessa empresa devia chegar em casa no fim de um dia de trabalho, parar e refletir sobre o quanto a gente contribuiu e contribui para a história e para esse país. Não só pelo que a gente faz na indústria de petróleo, mas também pelas ações sociais que a Petrobras tem no Brasil afóra, pelas atividades culturais que a Petrobras tem Brasil afóra. Quem, por exemplo, já visitou no meio da Floresta Amazônica, o pólo industrial que a gente construiu lá, a primeira sensação é admirar o complexo tecnológico no meio da floresta. Quando você pára e olha em volta, você passa a admirar a capacidade de preservar o meio ambiente. E quando você olha no detalhe, você vê coisas do tipo, projetos educacionais voltados para a comunidade da região. Projetos educacionais onde os depoimentos que as pessoas dão emocionam os ouvintes. E empresas como a Petrobras no Brasil, infelizmente no Brasil, existem poucas. E a Petrobras, pelo próprio porte que ela tem, exerce papel fundamental, não só no sentido de servir de exemplo, mas como também no sentido de fazer com que essas ações se traduzam num grande número de realizações, de feitos que melhorem as condições de vida do país. Eu me sinto muito orgulhoso de participar de tudo isso.

BOLAS DENTRO E BOLAS FORA

Quando eu me formei em engenharia civil, quando fiz prova para a Petrobras e estava prestes a entrar na empresa, recebi um telefonema de um professor meu, que foi paraninfo da minha turma, que é um dos grandes mitos que eu guardo na minha carreira. Professor Fernando Emanuel Barata. Ele é professor do Fundão, está recém-aposentado. Ele me ligou com aquele estilo carismático e paternalista, ele me dizia mais ou menos assim: "Mas Tadeu, você vai abandonar a engenharia civil. Você vai para uma outra área, não faça isso. Você vai ser uma pessoa que vai contribuir muito para a engenharia civil e tal, não sei o quê." Ele me balançou na época, eu falei: "Professor, mas eu vou encarar." Talvez hoje - eu não tive chance de encontrá-lo recentemente -, talvez hoje eu possa dizer para ele o seguinte: "Professor, eu acho que contribuí muito numa outra atividade." Independente do fato de eu poder vir a contribuir ou não naquela atividade que inicialmente escolhi, mas eu me sinto muito orgulhoso por tudo com que eu contribuí, por ter convivido com um grupo de pessoas que contribuiu - e muito. Essa enorme nação Petrobras. E por ter chance de participar ainda por muitos anos, se Deus quiser, desse grupo. Então eu me sinto uma pessoa feliz por ter história para contar, como eu disse, para os meus filhos e para os meus netos. E histórias para contar onde tanto eu quanto as pessoas que me cercam não fomos meros expectadores. Nós fomos protagonistas, tanto para aquilo que deu muito certo, como os dissabores. Mas só quem, como falava um sujeito amigo meu que joga muita bola, "só quem perde gol, quem chuta." Eu nunca vi ninguém perder gol que não tenha tentado chutar em gol, e só faz gol também quem chuta. Me sinto muito orgulhoso de ter tentado e ter acertado na maioria das vezes e ter aprendido com os nossos erros ao longo desse período. De ter chance de olhar para fora e ver o reconhecimento que a Petrobras tem na indústria. E olhar para dentro, olhar em torno e ver o reconhecimento que a Petrobras tem no país. Fazer parte desse time é uma sensação ímpar.

Não, eu não me arrependo absolutamente de nada que fiz e, talvez, possa me arrepender de algumas coisas que eu não fiz, mas fiz mais tarde e as coisas estão aí. Enfim, eu considero que o que está aí, em termos da minha história pessoal, o que está em termos da história da empresa, é o melhor que foi possível. Eu tenho absoluta certeza que tudo aquilo que cada uma das pessoas envolvidas nesse processo fez, fez com amor, carinho, dedicação e se não foi melhor ainda é porque, talvez, não tenha acontecido naquele momento a combinação de ingredientes necessários. Tem um ditado que se diz o seguinte: "No fim tudo dá certo. Se não deu certo ainda é porque não chegou no fim." Então eu sou um otimista por natureza. Acho que a gente está caminhando sempre no sentido de aprimorar os nossos processos. O processo é de melhoria contínua. A gente tem que entender o passado para melhorar o futuro. Tem que perceber cada ponto de desvio do passado como fonte de aprendizado para o futuro. E quando o futuro chegar, de novo ele tem que se transformar em passado para que a gente possa aprender de novo. Então é assim que funciona a vida, é assim que funciona a natureza, é assim que funcionam as empresas que deram certo, é assim que funcionam as pessoas que são reconhecidas como as que têm mais sabedoria.

A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS

Em todo esse processo, uma coisa é fundamental; a única coisa que eu diria que é insubstituível, elemento humano. Uma empresa muito mais do que um logotipo, um nome, um prédio, um conjunto de instalações, muito mais do que seus resultados, ele é composta por um conjunto de pessoas. Existem na história das empresas no Brasil e no mundo empresas que detinham tecnologia, que detinham mercado, que detinham recursos financeiros para aplicar e fracassaram porque não souberam gerenciar os seus talentos. Não souberam motivar e alinhar os esforços das pessoas que as compõem. Existe o caso oposto: empresas que não tinham tecnologia, que não tinham mercado, que não tinham capital e tiveram

a competência de reunir grupos de pessoas talentosas que conseguiram tecnologia, conseguiram mercado, conseguiram recurso. É isso que diferencia uma empresa de sucesso de uma empresa malsucedida. É isso que diferencia um país de sucesso de um país malsucedido. Então o fundamental é a gente conseguir pessoas talentosas, investir nessas pessoas, investir no alinhamento, na motivação, na mobilização dessas pessoas em nome de objetivos comuns. E a Petrobras em tudo que fez e foi desafiada até agora, conseguiu realizar. Desde que a gente tenha capital humano adequado, a gente, se desafiada, no futuro vai conseguir realizar.

SONHO

Êee, sonho, sonho é uma coisa boa de ter. A gente tem que ser seletivo para que os sonhos não sejam muitos, porque muito sonho também você não acaba conseguindo realizar todos. Tem um colega meu a quem eu admiro muito, que costuma dizer que um dos males da humanidade é muita iniciativa e pouca acabativa. Então, até para sonhar a gente tem que ter a capacidade de identificar sonhos que sejam realizados. Meu sonho do lado profissional é continuar contribuindo para a Petrobras, de uma forma responsável, ética e que acima de tudo possa me permitir sempre à noite botar a cabeça no travesseiro em paz com a minha consciência e no dia seguinte olhar para trás e dizer assim: "O que eu fiz foi o melhor que eu pude fazer. Não faltou esforço, dedicação, enfim, empenho." Meu sonho na vida pessoal é ter uma convivência familiar cada vez mais harmoniosa. Ver as minhas filhas serem educadas por mim e pela minha esposa, no sentido de se tornarem cidadãs responsáveis, capazes de contribuir para um futuro melhor para a sociedade em que elas vivem hoje, que vão estar liderando, se Deus quiser, como nós estamos, de uma forma ou de outra, liderando hoje. Cada um de nós lidera aquele ambiente que está em torno. Meus sonhos em relação ao país são no sentido de que ele consiga vencer os desafios que ele tem no tocante aos problemas sociais, aos problemas associados à saúde, educação, segurança das pessoas que aqui vivem e consiga desenvolver cada vez mais competência, no sentido de se tornar um líder no cenário mundial. Acho que o talento do brasileiro é muito propício para isso tudo. Com um pouquinho mais de condições na base, a gente consegue fazer coisas magníficas. Saúde para as pessoas que me cercam. Prosperidade para todos, desde que seja com muito trabalho. Prosperidade fácil não é bom para ninguém. Enfim, são sonhos simples. Que o Botafogo volte para a primeira divisão. E que se torne, de novo, a potência do futebol brasileiro que sempre foi. Enfim, são sonhos simples, sonhos que a gente pode conseguir realizar. Sonhar muito longe não adianta, porque não vai ter acabativa.

MEMÓRIA DOS TRABALHADORES

O projeto de recuperar a história da empresa pela visão de seus trabalhadores é genial. Quer dizer, pobre do país que não tem história, pobre da empresa que não tem história. Então eu achei genial a idéia. Eu tinha participado de uma iniciativa recente de registrar historicamente os 25 anos da Bacia de Campos. Eu também tive chance de dar um depoimento. Depois, vendo o conjunto da obra, fiquei superorgulhoso e vi reações, assim, legais. Eu vi os meus pais chorando quando assistiram à fita. Vi amigos meus particulares supersensibilizados quando viram à fita. O que prova que a história da Petrobras sensibiliza. Mais legal ainda quando a história é contada dessa forma, pelo depoimento das pessoas que fazem a empresa. Eu me sinto muito orgulhoso de ter sido selecionado para esse projeto. Me sinto muito orgulhoso mesmo, o que de certa forma já responde a segunda pergunta; eu estou me sentindo superbem. Estou achando superlegal estar participando dessa iniciativa. Tenho certeza de que todas as pessoas que estão participando da iniciativa estão gostando muito de dar seus depoimentos, suas contribuições e acho que tudo isso serve sempre de base para aprimorar a empresa. Quando você tem uma peça bastante robusta e precisa do que foi a trajetória da empresa, você tem a sua exposição, algo que pode ser analisado, no sentido de aprimorar a empresa. E aprimorar a empresa através das pessoas é o caminho mais adequado mesmo. Se as pessoas estão falando cada uma delas como é que contribuíram nessa trajetória e quais foram os pontos onde elas se sentiram vitoriosas, pontos onde elas se sentiram angustiadas, fica aí uma peça importante para que a gente possa aprimorar a empresa. Quem sabe daqui a alguns anos, daqui, enfim, a mais 50 anos, ter outro documentário desse. O Cenpes faz 40 anos esse ano, 30 anos o Cenpes faz naquele prédio, a Petrobras faz 50. Então são datas marcantes aí para todos nós. Temos muito que comemorar esse ano. Eu gostei muito. Obrigado a você.