

PETROBRÁS  
SERVIÇO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
MEMÓRIA DA PETROBRÁS

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO  
DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL

LEAL, Paulo de Tarso. Paulo de Tarso Leal (depoimento; 1988). Rio de Janeiro, CPDOC/FGV - SERCOM/Petrobrás, 1988.  
88 p. dat. ("Projeto Memória da Petrobrás")

Paulo de Tarso Leal  
(depoimento)

Proibida a Publicação no todo ou em parte; permitida a citação.  
Permitida a cópia xerox.  
A citação deve ser textual, com indicação de fonte

Esta entrevista foi realizada na vigência do convênio entre o CPDOC/FGV e o SERCOM/Petrobrás. É obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

ficha técnica

tipo de entrevista: temática

entrevistadores: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães e Zairo Barges Cheibub

levantamento bibliográfico e roteiro: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães

conferência da transcrição: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães

sumário: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães e Marília Cerqueira

texto: Leda Maria Marques Soares

leitura final: Cláudia Maria Cavalcanti de Barros Guimarães

técnico de som: Clodomir Oliveira Gomes

datilógrafa: Márcia de Azevedo Rodrigues

local: Rio de Janeiro - RJ

data: abril a maio de 1988

duração: 2 hs 30 min

fitas cassete: 03

páginas datilografadas: 88

## SUMÁRIO

1ª Entrevista: O ingresso, na Contadoria Geral da República; alocação na Contadoria Seccional do Ministério da Guerra; criação do DASP e mudanças na elaboração do orçamento; Getúlio e as pressões políticas sobre o orçamento; na chefia da Contadoria Seccional da Bahia (1940); retorno ao Rio (1941): convite e trabalho como secretário da Comissão de Orçamento do Ministério da Fazenda; ingresso no CNP; afastamento da Divisão de Orçamento do DASP e retorno à Contadoria no Ministério da Guerra; insubordinação contra o governo José Linhares; defesa, na Câmara, da proposta orçamentária do Ministério da Agricultura (1949); o processo de transferência de bens e serviços do CNP para a Petrobrás; relações pessoais com Plínio Cantanhede; convite para a Tesouraria Geral da Petrobrás; a atuação do diretor Neiva de Figueiredo; o trabalho na Tesouraria Geral: implementação de uma nova política de seguros; organização e funcionamento do Setor Financeiro da Petrobrás, segundo diretrizes do Plano Básico: atribuições da Contadoria Geral, da Tesouraria e da Consultoria Econômica; o Imposto Único e as dificuldades de recursos; Jânio Quadros e a Petrobrás: o aumento de combustíveis; a Campanha do Petróleo; dificuldades financeiras e administrativas das refinarias e sua relação com o CNP; o geólogo Walter Link; o destino dos lucros das refinarias e das verbas orçamentárias no âmbito do CNP; a Petrobrás e os primeiros financiamentos através de recursos externos; a posição do CNP e de Plínio Cantanhede em face da criação da Petrobrás; a Lei 2.004 e a transferência de pessoal do CNP para a Petrobrás; João Carlos Barreto e Plínio Cantanhede na direção do CNP; entrada e atuação de militares na Petrobrás: general Geisel, tenente-coronel Juracy Magalhães e general Artur Levy; um projeto alternativo para a criação da Petrobrás; o trabalho da comissão instituída pelo CNP para a compra de equipamentos com vistas a ampliar a produção; a comissão responsável pela elaboração do anteprojeto de transferência; primeiras subscrições de ações da Petrobrás; o esquema financeiro da Petrobrás em sua fase inicial; a questão da reserva de divisas; a credibilidade financeira da Petrobrás; autonomia das unidades de produção da empresa; atribuições e funcionamento da Tesouraria Geral; prorrogação da participação da Petrobrás no Imposto Único; os custos do Proálcool; estabelecimento, pela Consultoria, da reinversão dos lucros nas unidades industriais; importância da atuação dos diretores para o êxito da Petrobrás; a questão da determinação dos preços; mudanças na estruturação da Tesouraria, por Francisco Mangabeira; a gestão de Francisco Mangabeira (1962-1963); o general Diegues na Divisão de Orçamento da Petrobrás; retorno à Tesouraria Geral (1964); o ambiente político na Petrobrás entre 1962 e 1964; inquéritos e demissões após 1964..... 79

2ª Entrevista: O processamento e fiscalização das contribuições compulsórias nos primeiros anos da

Petrobrás; a quebra do sistema de mérito no DASP durante o governo Linhares; o processo de recrutamento para a Petrobrás: critérios e procedimentos; atribuições do Serviço Jurídico; limites dos contratos exercidos pelo CNP..... 88

Entrevista: 24.04.1988

C.G. - Dr. Paulo, nós queríamos que o senhor abrisse a entrevista falando um pouco da sua formação e do seu ingresso no Estado. O senhor estuda e se forma no Rio de Janeiro, onde nasceu?

P.L. - É, sim senhora. Comecei, como disse, num concurso de primeira entrância que fiz para a Contadoria Geral da República, que tinha dependências em todos os ministérios, para centralizar a contabilidade da União. Ingressei na Contadoria e fui destacado para trabalhar na Contadoria Seccional do Ministério da Guerra.

C.G. - O concurso era para...

P.L. - Para entrar na Contadoria como praticante.

C.G. - A Contadoria Geral é que distribuía o pessoal por esses...?

P.L. - Conforme fazia, tirava de um lugar para outro. E assim estive muito tempo no Ministério da Guerra, e lá depois fiz o concurso de segunda entrância para confirmação, fiquei efetivado no cargo e fiz grande parte da minha carreira no Ministério da Guerra. Não sei se pela minha facilidade de contato, o que quer que fosse, eu era muito procurado, deixando de parte às vezes a chefia; queriam falar com o Paulo, com o Paulo, com o Paulo... Como era o órgão que lidava com todos os elementos de contabilidade, o próprio gabinete do ministro, em 1939, como está declarado aí, pediu que eu acompanhasse... Por solicitação dele, eu já vinha acompanhando o orçamento do Ministério da Guerra na Câmara dos Deputados. Então, em 1939 fui indicado para acompanhar o exame da proposta orçamentária do Ministério da Guerra na Câmara dos Deputados.

C.G. — Mas antes disso o senhor é também representante do Ministério na comissão de elaboração do orçamento.

P.L. — Exatamente.

C.G. — O ano de 38 é um ano-chave, porque está sendo criado o DASP e está sendo aberta a guerra pelo controle do orçamento entre o DASP e o Ministério da Fazenda.

P.L. — Exato.

Z.C. — O senhor já era contador quando fez esse concurso?

P.L. — Não, ainda era estudante. Depois, trabalhando, é que fui para o IBC e fiz o curso de contador.

Z.C. — Então o senhor fez o concurso sem ter o curso ainda.

P.L. — É. Na época chamavam praticante - a primeira função lá era de praticante de contabilidade. E nessa função que eu estava, de representante, depois fui declarado. Como eu já havia acompanhado a execução, o DASP criou a Comissão de Orçamento no Ministério da Fazenda, mas presidida pelo dr. Luís Simões Lopes, e ele convocou...

C.G. — Foi uma forma de conciliar as disputas.

P.L. — De conciliar. E assim se viveu um certo período em que era no Ministério da Fazenda, mas sob a presidência do presidente do DASP, dr. Simões Lopes, que nós elaborávamos o orçamento. Até a criação da Divisão de Orçamento do DASP, na qual...

C.G. — As mudanças que se operaram na elaboração do orçamento com a criação do DASP e dessa comissão foram muito grandes?

P.L. — Sim, porque até então o orçamento era feito todo ele na Câmara dos Deputados. Os deputados ficavam com

emendas em cima de emendas no orçamento, quando chegava à parte das verbas, auxílios etc... esta, sim, era do interesse deles. Havia ali folhas e folhas de contribuição do governo para todas as instituições: sociedade de criadores, isso, aquilo, aquilo outro. Mas ao essencial, que eram as verbas de manutenção dos órgãos públicos, eles nem sempre davam a devida atenção.

O DASP, então, fez uma reformulação; primeiro, porque era difícil comparar, já que cada ministério tinha uma linguagem, uma coisa diferente para os itens de despesa. Houve uma unificação, quer dizer, a mesma coisa para todos os ministérios, as mesmas - chamavam - subconsignações. Então fez essa unificação. Pela primeira vez, os próprios chefes das repartições - foi um trabalho muito grande que tivemos - faziam a apresentação das suas propostas orçamentárias. Diziam, dentro daqueles itens, levando em consideração o que havia no exercício anterior, o que desejavam, e apresentavam uma justificativa por que estavam querendo, o que iam fazer com aquilo. As propostas eram encaminhadas em diversas vias ao órgão do ministério, à Divisão de Orçamento do ministério, que analisava, julgava e remetia para o DASP. O DASP, então, de acordo com os recursos disponíveis procurava conversar com os diretores e convencê-los a dizer qual a verba que poderiam diminuir ou prescindir para que realizassem bem a sua tarefa, sem ter tudo aquilo que queriam.

C.G. - Isso funciona bem ou as reações são...?

P.L. - Funcionou muito bem. Porque não era uma imposição, era uma coisa em que se chegava e dizia: "Nós não temos tanto quanto você deseja, mas você está querendo nessa sua

proposta tanto." E algumas coisas pela vivência. Em uma das vezes, eu estou lembrado que, nesse hospital que fica aqui à beira da praia de Botafogo para crianças, o diretor na época chegou e disse que queria um montante muito grande para compra de máquinas etc. E eu perguntei a ele - geralmente éramos o relator e eu, como chefe do serviço, acompanhando: "Mas por que o senhor quer essas máquinas?" "O senhor compreende, lençóis, essas coisas todas de doentes... Eu preciso desse valor para comprar máquinas novas." Eu perguntei: "Mas escute uma coisa: quantas horas o senhor trabalha?" "Bom, eu trabalho o horário normal, de quatro ou oito horas por dia de trabalho." Eu olhei para a proposta dele e disse: "Quem o senhor tem aqui para operar essas máquinas?" "Esse, esse e mais esse." "Então, não senhor. O senhor vai me permitir, eu vou aumentar o número de auxiliares que o senhor tem, para que o senhor trabalhe com essas máquinas, em vez de oito 16, 24 horas. Mas o senhor não vai deixar de utilizar o equipamento que já tem." Quer dizer, havia coisas que nós contornávamos, às vezes, como o desejo do sujeito de gastar, e gastar com exagero. Nesse trabalho, nós convencíamos. Jogávamos umas verbas com outras, para alimento de animais... E coisas que não eram desprezadas como o Instituto Osvaldo Cruz, por exemplo: o dr. Simões mandava dar todo apoio a certos órgãos que ele sabia que eram de interesse nacional. Com isso, nós policiamos um pouco.

Na fase seguinte, essa proposta orçamentária, depois de analisada, ia para o Congresso, e vinham as emendas substitutivas. Mas, com o líder e com certa oportunidade, conseguia-se fazer um orçamento bom e equilibrado. Naquela época havia um pouco de força do governo, [risos]



não é como nos dias de hoje. Com isso, conseguiu-se fazer um orçamento corrigido e equilibrado.

C.G. — Sobre esse aumento de força do governo: estamos falando de 38 e em 37 há o Estado Novo e o senhor está representando o Ministério da Guerra na negociação do orçamento.

P.L. — Junto à Câmara dos Deputados. Porque não havia isso: a proposta era julgada lá e lá era trabalhada.

C.G. — Como era isso?

P.L. — Vinham essas emendas e nós...

C.G. — O respeito ao Ministério da Guerra era maior do que aos outros ministérios?

P.L. — Ah, sem dúvida! [risos] Eu era chamado ao gabinete e levava ao conhecimento de um dos chefes do gabinete do ministro, Joaquim Coutinho - depois ele foi até chefe da Casa Civil do general Dutra, e era muito amigo meu, tínhamos muita intimidade -, mostrava a ele as conveniências e as inconveniências do orçamento que estava sendo examinado. E assim foi.

Z.C. — Mas aí já não havia mais Congresso, o Congresso não funcionava. Então, a briga pelo orçamento já era dentro do próprio governo.

P.L. — Do governo. Mas havia entre uns e outros. E o DASP veio e disciplinou. Com a criação da Comissão de Orçamento em 1939 e posteriormente da Divisão de Orçamento, passou a ser o DASP - o DASP estava inclusive acima dos ministérios, porque o dr. Getúlio Vargas tinha uma grande intimidade e uma grande confiança no dr. Luís Simões Lopes. E quem trabalha com ele - a senhora, que tra-

balha na Fundação, sabe disso - sabe que ele é um idealista, é um homem que vive procurando o que é certo e o que é direito. Ele se impunha, na confiança do presidente da República por isso. Só que, quando ele mandava a proposta para o presidente, já era com o conhecimento dos ministros. Nós discutíamos com os chefes de serviço, e os ministros às vezes vinham com umas ponderações que eram aceitas ou não. Quando a proposta era encaminhada, já era com conhecimento do ministro, através dos seus chefes, da sua divisão de orçamento, do diretor-geral e dos próprios chefes dos órgãos, que conseguiam um entendimento. Quer dizer, a proposta era acertada com todos os responsáveis pela execução orçamentária, ao contrário do que se fazia até então.

Z.C. - O senhor acha que era mais fácil fazer o orçamento com o Congresso em funcionamento e aprovar através do Congresso, ou depois, sem Congresso em funcionamento?

P.L. - Ah, no caso... Porque a influência política é muito grande, nós observamos isso. Infelizmente, no caso, os próprios chefes de serviço muitas vezes reclamavam que recebiam verbas que não tinham como executar. Mas para o deputado que apresentava essa verba, essa emenda, e para o povo do lugar, tinha uma representação muito... Ele ganhava muitos votos propondo que se fizesse isso ou aquilo no município, que às vezes nem se podia fazer.

Z.C. - Então era mais racional sem intervenção.

P.L. - Ah, sem dúvida. Se fosse possível, o ideal seria que eles apenas policiassem, mas não modificassem o orçamento como modificavam; cortavam verbas de custeio, de manutenção, para incluir verba de auxílios a esses, àqueles,

àqueles outros órgãos. Muitas vezes eles desfiguravam o orçamento.

C.G. — Então o senhor acha que durante o Estado Novo são critérios técnicos que regem o orçamento e sua execução acima dos critérios políticos?

P.L. — Sem dúvida.

C.G. — Mesmo junto ao presidente os critérios técnicos prevaleciam, ou ele abria espaço para os critérios políticos?

P.L. — Na época prevaleciam. Depende do presidente, não é? [risos]

C.G. — Mas a gente está falando do Getúlio.

P.L. — Com o dr. Getúlio, a palavra... O Getúlio, nessas coisas... Eu tenho um caso pessoal: as promoções naquela época eram por antigüidade e por merecimento. Felizmente tive todas por merecimento. Na lista de merecimento, que era uma lista tríplice, como há hoje na classe militar, o indivíduo entrava no terceiro lugar — a Comissão de Eficiência, como eles chamavam, se reunia e incluía os nomes. E a proposta sem indicação, o Getúlio escolhia sempre o número um, o primeiro. E assim aconteceu: eu fui indicado e fiquei no número três; saiu o número um, eu fiquei no número dois; na outra vaga que houve, eu estava no número dois, saiu o número um, então para a próxima vaga eu seria o número um. Aí um grande amigo meu telefonou e disse: "Olhe, Paulo, tenho uma notícia para dar a você. Há um camarada que entrou agora em número três, mas ele é sobrinho de uma pessoa muito importante, essa pessoa vai batalhar e ele vai sair, vai furar a lista." Eu ainda estava no Ministério da Guerra, então procurei um amigo meu, que disse: "Não! Absolutamente! Você colabora conosco

aqui. Pode deixar que o ministro vai a despacho hoje e leva o seu nome à consideração do presidente da República." Voltou e disse: "Olhe, Paulo, esteja sossegado, por que o critério do dr. Getúlio é o seguinte: uma lista tríplice é uma lista tríplice. Se ninguém falasse e aparecesse uma recomendação qualquer, ele poderia abrir uma lista da escolha dele. Ele pode abrir. Agora, há o que está em número um, e seja quem for que faça uma referência, ele não se afasta desse primeiro lugar." E isso ocorreu. [risos] Ele, nessas coisas, era inflexível, não saía de uma linha de conduta. O que dava a um indivíduo qualquer, a um ministro de Estado qualquer que fosse falar com ele, umas notas que ele dava, ele cobrava, executava. Tinha lá seus encargos políticos que tinha que ter para se manter, mas na parte orçamentária era o ideal. Infelizmente, se deixar só na parte política.... [risos] muitos diretores e chefes de serviço vão padecer com verbas que terão, sem saber como irão executá-las. Se entrar só a parte política.

Z.C. — E outros, provavelmente, vão ficar sem verba nenhuma, claro.

P.L. — Vão, vão.

C.G. — Mas em 1940 o senhor vai para a Bahia, não é?

P.L. — Fui. Nós tínhamos acabado o orçamento de 39, quando fui chamado pelo secretário da Contadoria e pelo próprio contador-geral, Manuel Marques de Oliveira, dizendo que vagara um lugar na Bahia de chefe da Contadoria Secional, mas como era fim de ano tinha que fechar o balanço, aquela coisa toda, fechar o orçamento, e eu teria que ir lá. Eu não queria ir, mas ele disse: "Vai com a promes-

sa de que só vai fechar o balanço e vai voltar ao Rio." Aí fui, já sabendo que um grande amigo meu, Leopoldo Néri de Andrade, seria o meu substituto - já morreu, uma jóia, uma pérola de pessoa -, mas que ele não podia pegar a chefia da Contadoria nessas condições. Fiz o balanço, mas já estava desejoso de voltar. E ele dizia: "Paulo, acho que você vai ficar." Já estava nesse ponto, e eu doido para voltar. [risos] A Bahia é muito bonita, muito gostosa, mas eu vivi toda... Sou quatrocentão, meu pai, o ramo Leal, é dos que primeiros chegaram aqui ao Rio. De sorte que nasci, vivi sempre aqui no Rio, minha mulher também é nascida aqui, não estava desejosa... Mas fiquei lá esse período para fechar o orçamento e voltar. Chegando aqui, fui novamente convocado, com a criação da Comissão do DASP para dar continuidade aos trabalhos.

C.G. - O senhor vai para a secretaria da Comissão de Orçamento do Ministério da Fazenda.

P.L. - É, vou para lá, e o dr. Simões... Antes, na primeira fase, eu estive como relator do orçamento do Ministério da Guerra; depois fiquei relator dos orçamentos militares e depois como secretário da Comissão de Orçamento.

C.G. - O senhor assume a posição de secretário a convite do dr. Simões Lopes?

P.L. - É, a convite dele. Como eu trabalhava diretamente com ele, relatando os orçamentos dos ministérios todos, ele me convidou para ficar como secretário da comissão. Depois achou que essa função que eu tinha de secretário não era bem de secretário, era de articulador com os relatores das diversas propostas.

Z.C. - Diversos departamentos.

P.L. — Era relator, cada um elemento ia lá e relatava um ministério. Ele achou melhor então, numa remodelação que fez do serviço, criar esse cargo de chefe do Serviço da Proposta Orçamentária. Havia dois diretores: um da Despesa e um da Receita — Benedito Silva na receita e Arísio\* na despesa —, e eu fiquei como chefe do Serviço da Proposta Orçamentária. Mas sempre trabalhando assim, com os orçamentos; em vez de trabalhar primeiro com o orçamento do Ministério da Guerra fiquei com a incumbência da supervisão de todos os orçamentos.

Z.C. — O seu papel era negociar com esses relatores dos diversos ministérios?

P.L. — É. Era bem-feito o serviço. Porque as propostas iam em quatro vias; a gente ficava com uma, devolvia duas, uma ficava no ministério, com a Divisão de Orçamento, e havia uma parte da análise da Divisão do Orçamento... Muitas vezes ela própria achava desnecessária aquela... por uma razão qualquer. Não havia um só chefe de serviço que não fosse convocado para ir defender a sua proposta; ele ia, justificava, dizia por que queria, como era...

Z.C. — Com o senhor, porque o senhor era a pessoa...

P.L. — Na mesa de reunião ficávamos eu, o relator, o chefe da Divisão de Orçamento do Ministério e o diretor de serviço. Às vezes tinha até um diretor. No Ministério da Educação havia Serviço Nacional de Doenças Mentais, que era um serviço que subordinava todos os hospitais de doenças mentais, então ficava uma mesa grande, as reuniões ficavam... Eu dizia que nesse dia eu não saía muito seguro.

---

\* Arísio Viana.

[risos] Geralmente esses sujeitos que trabalham com indivíduos mais [inaudível] têm lá seus cacoetes, suas coisas. [risos] Mas era um trabalho muito grande, por isso: ali na frente, cada um justificava sua proposta pelas conveniências, o que precisava, o que devia fazer.

Z.C. — E o senhor devia sempre puxar para o corte.

P.L. — Eu dizia a eles: "Estou limitado a isso, porque a receita é essa." Nós tínhamos uma previsão de receita, e você tem que enquadrar o orçamento dentro dessa receita prevista. Se fazia necessário cortar, e muitas vezes eles concordavam em cortar.

Z.C. — Uma função eminentemente política esta sua, não é?

P.L. — É. Mas a gente tinha que convencer. E eles saíam, muitas vezes, não muito satisfeitos, mas saíam convencidos.

Z.C. — Era um trabalho de persuasão, o senhor cortar aqui para dar lá...

P.L. — É, e às vezes ajeitar, às vezes sabendo que... Eu estou lembrado... O nosso atual presidente do Conselho\*, o curador, foi diretor da Divisão de Águas. Uma vez ele nos levou uma proposta boa, que ele disse que seria uma economia, coisa que até hoje se discute: era substituir as penas d'água - naquela época eram poucos os hidrômetros. Ele disse que o indivíduo que tinha uma pena d'água não ligava para o consumo d'água: deixava a água encher, com o ladrão defeituoso a água ia entornando a noite inteira e ele consumia água à vontade. Pagando por metro cúbico de água consumido, ele ia ter mais cuidado. Então

---

\* O entrevistado se refere a Álvaro Lins Amarante, do Conselho da FGV.

teria que se fazer a substituição possível de todas as penas d'água por hidrômetros. Nessa oportunidade, aumentamos a verba dele, o item, a subconsignação para esse efeito. Eram coisas assim.

C.G. — O senhor trata dentro do orçamento sempre da parte dos gastos, não está na parte da receita.

P.L. — Não. Na parte da receita era um outro grupo: era o Sebastião Santana e Silva, depois foi Benedito Silva... Eles é que levavam e tinham economistas estudando e reformulando de acordo com as previsões. Porque aquilo é uma previsão: pelo comportamento é que eles previam a arrecadação para o ano seguinte.

C.G. — Foi escolha sua? O senhor preferiu mexer com os gastos do que...?

P.L. — É. Talvez por temperamento eu tenha ido para lá. Acabei lidando com isso, fiquei, acabei ficando.

C.G. — Em 40 o senhor volta, e em 41 assume essa secretaria. Nesse momento o Brasil ainda não tinha entrado na guerra, mas já sentia dificuldades cambiais, comerciais, por conta da guerra. Como isso se reflete no orçamento?

P.L. — Era mais um item que nós ponderávamos a eles, a necessidade, vinda dos aumentos de custos e tudo o mais, redução de gastos.

C.G. — Mas ainda não tinha se montado uma economia de guerra realmente, não é?

P.L. — Não, não.

C.G. — Isso só vem com a Coordenação da Mobilização Econômica?

P.L. — É.



C.G. — O senhor trabalha na Coordenação da Mobilização Econômica?

P.L. — Não, não.

C.G. — Mas tem todo o seu trabalho condicionado por ela, não é?

P.L. — Condicionado a ela.

C.G. — O senhor sente uma mudança muito grande? Podia nos falar um pouco dessas mudanças muito grandes no orçamento?

Z.C. — A Coordenação afetou muito o orçamento?

P.L. — Deve ter afetado. Depois que deixei e fui para a Petrobrás, em 54, e no próprio Conselho, em 50\*, eu me afastei um pouco dessa parte — porque eu vivia voltado para essa parte até então — e entrei na parte de administração. Foi interessante. Fui ser diretor, escolhido por esse grande amigo, Sebastião de Santana, para ser diretor da Divisão de Orçamento, e um sobrinho do ministro Daniel de Carvalho foi ser diretor da Divisão de Material. E mal sabia eu que o elemento mais importante, que já estava há muito tempo militando na Divisão de Material, uma moça, Heloísa, divergia frontalmente de certas coisas que ele queria fazer e ia ao meu encontro. Não sei por quê, ele me procurava no meu gabinete e ia se queixar dela. E eu, a maior parte das vezes, como ela era muito experiente, vi vendo essas coisas, dava razão a ela. Então procurava o Barbosa e dizia: "Barbosa, não pode ser isso. A moça tem razão por isso, por isso, por isso." Mal sabia eu que ela

---

\* O entrevistado leva sua resposta aos anos 50, quando a pergunta se refere ao período da Segunda Guerra Mundial.

saía dali sempre e ia para o Conselho Nacional do Petróleo pegar uma camionete que servia a todas as moças que trabalhavam diretamente com o general Barreto e fazia referências à minha pessoa. Sempre... [risos]

C.G. — Referências de que tipo?

P.L. — Ela me achava eficiente, naturalmente, porque eu a defendia nos seus pontos de vista. [risos] E quando dei-xei o... Quando o general Dutra achou por bem substituir o dr. Daniel de Carvalho, eu não quis ficar. O ministro me chamou, disse que, absolutamente, eu tinha que regressar ao Ministério da Fazenda, exercer um cargo lá. Eu não queria, achei que tinha sido uma injustiça muito grande tirar o dr. Daniel de Carvalho do cargo de ministro e voltei para o ministério, para a minha Contadoria, para o meu órgão. Mas pouco parava. Logo depois me apareceu um convite para o Serviço de Estatística Econômica e Financeira. Fui lá, estava trabalhando e fui chamado novamente para ser contador seccional no Ministério da Guerra. Aí fui chamado para procurar o general Barreto, que disse que queria que eu trabalhasse com ele, que tinha sido referências a meu respeito. Indiquei até uma outra pessoa, esse amigo meu, Sebastião de Santana, porque o Santana fala bem inglês, trabalhou, esteve muito tempo fora e tudo mais. Meu conhecimento de inglês era precário, e eu sabia que aquela divisão era uma divisão trabalhosa. Ele chamou o Santana, conversou, depois disse: "Não. Eu quero você mesmo." Depois é que eu vim a saber que a Heloísa é quem tinha feito essas referências, quem me fez ingressar nessa área de petróleo. Nós todos dizemos que o petróleo entra na corrente sanguínea - a pessoa vai trabalhar em petróleo, se apaixona por aquilo e fica. Aí fiz esses anos

todos, de 50 a 54, trabalhando na Divisão Administrativa do Conselho, procurando dar uma certa orientação, pela vivência, pela experiência. De fato, a coisa... Pouco antes de assumirmos a Petrobrás, nós verificamos que as compras eram feitas todas assim aos pedaços. Então fizemos uma concorrência grande, na portaria em que eu fui designado, para comprar o material todo para o ano seguinte; tube, casing, brocas, comprar tudo, a previsão de todos os gastos que íamos fazer no ano seguinte, e fizemos uma grande concorrência para a compra desse material. E essas coisas todas influíam muito lá no Conselho, na economia e tudo mais.

C.G. - Pelo que o senhor está nos contando, a sua trajetória dentro do Estado é sempre em cima de desempenho, em cima de competência...

P.L. - Parece que é. [risos]

C.G. - O senhor não se vincula a nenhum político.

P.L. - Não, não.

C.G. - Mas em 46, na verdade, antes de entrar no CNP, o senhor é chefe do Serviço de Proposta Orçamentária da Divisão de Orçamento do DASP, recém-criado. Aí novamente mudanças são feitas no procedimento orçamentário da União. O senhor podia recompor isso? É um segundo momento.

P.L. - Eu me afastei da Divisão de Orçamento - porque ela vinha sendo feita -, quando da queda, quando o dr. Getúlio deixou o governo e Linhares assumiu a presidência da República. Aí houve uma inversão total. Então nós, que estávamos em função de chefia, assinamos um manifesto que foi encaminhado a ele, pedimos demissão, mas assim mesmo fui punido com uma suspensão de 90 dias, honrosa, [risos]

por ter-me insubordinado contra aquela balbúrdia, aquela coisa toda que se fazia... [risos]

Z.C. — Foi um manifesto contra o governo Linhares?

P.L. — Foi.

Z.C. — Qual era o objetivo?

P.L. — Porque houve uma subversão total de tudo aquilo que o DASP fazia: ele nomeava quem queria, transferia, fazia... quer dizer, subverteu tudo o que se fazia até então. Nós nos insubordinamos e... fui honrosamente punido. Depois essa punição foi tornada sem efeito, mas eu voltei à minha Contadoria.

C.G. — E a elaboração do orçamento, como é que fica? Porque estava a cargo dessas pessoas do DASP, não é?

P.L. — É. Foram outras pessoas que...

C.G. — O senhor sai de lá.

P.L. — Saí, saí. Eu me afastei.

C.G. — O senhor se lembra quem assume? O senhor não acompanha esse processo seguinte à sua saída?

P.L. — Não, eu praticamente me desliguei disso. Fui para a minha Contadoria e fiquei desligado daquilo, não quis mais saber. Fiquei um pouco desiludido. Até que fui chamado para outras funções, até sair em 50 para a Divisão de...

C.G. — Mas em 49 o senhor volta à Câmara, não é? Na Comissão de Finanças, para colaborar no estudo da proposta orçamentária do Ministério da Agricultura.

P.L. — É, como diretor da Divisão de Orçamento. Porque aí eu fui para o Ministério da Agricultura, fiquei lá, e ti-

nha que ir uma pessoa... Foi essa luta.

C.G. — Como o senhor vai para o Ministério da Agricultura? Quem o convida?

P.L. — Esse amigo comum, o Sebastião. Foram dois indicados para diretor da divisão: Santana e eu. O Santana foi escolhido. Eu abri mão, disse que não queria, que ele, Santana, é quem devia ser, porque ele é muito hábil, tem muita habilidade política. E Santana foi. Quando o dr. Daniel de Carvalho assumiu o Ministério da Agricultura, ele foi ser diretor-geral do Departamento de Administração e indicou meu nome ao dr. Daniel para eu que fosse trabalhar com ele. Então deixei a Contadoria Secional, que eu estava no Ministério da Guerra, se não me engano, não foi isso?

Z.C. — Exatamente.

P.L. — Eu tinha ido ser contador seccional no Ministério da Guerra, mas deixei a Contadoria porque recebi esse convite para ir trabalhar com dr. Daniel.

Z.C. — Quer dizer, o senhor saiu do DASP por causa daquele protesto, o senhor foi suspenso, e aí foi para o Ministério da Guerra?

P.L. — Não. Voltei à Contadoria, que era o órgão em que estava lotado. Fiquei lá trabalhando algum tempo numa divisão, até ser designado contador seccional. Da Contadoria, fui chefe da... onde eu tinha começado o trabalho.

C.G. — Em 49 o senhor volta às suas funções políticas, de negociar o orçamento, aí já na Câmara.

P.L. — Como diretor da Divisão de Orçamento, fui e tive a felicidade de encontrar como relator do Ministério da Agri

cultura Israel Pinheiro, esse que trabalhou em Brasília. Ele era muito... Ele chegava: "Ô Paulo, você está aqui para defender o Daniel!" - aquelas coisas. Coloquei à sua disposição o melhor elemento que tinha trabalhado comigo no DASP, o Vicente, para auxiliá-lo nos trabalhos de redação de emendas e tudo mais, e procurava discutir e negociar da melhor forma possível. Os companheiros dele jogavam aqueles montes de emendas, e o Vicente procurava contornar - até na forma de não aceitar a emenda, a justificativa da não-aceitação da emenda, procurando defender aquilo que o Ministério da Agricultura queria. E junto ao meu antigo órgão, que era o DASP, porque como diretor da Divisão de Orçamento eu ia defender junto ao DASP as propostas do ministério.

Z.C. - O senhor se sentou do outro lado.

P.L. - Passei a sentar do outro lado. Mas, convencido de que eles estavam fazendo um trabalho que eu sabia que era o justo e o razoável - já dizia isso aos chefes de serviço lá. Eu já levava a proposta dentro daquela orientação do DASP.

[FINAL DA FITA 1-A]

C.G. - Na verdade, em 49 o senhor está na Câmara discutindo o orçamento da Agricultura. Em 48, duas coisas muito importantes a respeito do petróleo tinham acontecido na Câmara dos Deputados: a tramitação do Estatuto do Petróleo e do destaque do Plano Salte referente à compra das refinarias. Quando o senhor estava na Câmara, isso ainda estava repercutindo?

P.L. — Eu praticamente não ia à Câmara. O Israel é que telefonava ou mandava recados por esse rapaz, Vicente, ou ia ao ministério falar com o dr. Daniel de Carvalho e eu o acompanhava. Poucas vezes cheguei à Câmara. E tive diversas decepções que o indivíduo que não acompanha... Agora os jornais noticiam, a televisão nos mostra coisas que não mostravam na época. Uma coisa muito discutida, a gente chegava lá, havia meia-dúzia de indivíduos no plenário, um indivíduo falando ao microfone e eles conversando, como estamos conversando aqui. E ele justificando uma coisa, por que sabia que depois ia sair no Diário Oficial, no Diário do Congresso, que era o que interessava a ele, aquela exposição defendendo este ou aquele ponto de vista. Nos momentos de votação, então, ele tocava a campainha, os sujeitos saíam das salas ao lado, das comissões etc., e iam lá votar. Já nessa época se notava isso que agora nós estamos reclamando, que acontece atualmente. [risos]

Z.C. — Sempre foi a mesma coisa.

P.L. — A mesma coisa.

Z.C. — Mas o senhor, nessa época, não estava ainda muito sintonizado nos problemas do petróleo?

P.L. — Não. Só em 50, quando fui para o Conselho, é que eu... Por essa razão de discutir assuntos administrativos lá dentro da Divisão Administrativa é que passei a me integrar no assunto.

C.G. — Mas de qualquer forma o senhor entra no momento quente da questão do petróleo, no auge da campanha.

P.L. — No auge da campanha.

C.G. — O senhor se envolve na campanha?

P.L. - Não. O dr. Plínio Cantanhede é que teve os contatos com o Rômulo Almeida, que o procurava, que discutia. E certas coisas o Plínio mandava que eu atendesse. Quando a Lei 2.004<sup>1</sup> estava praticamente decidida e votada, eu fiquei praticamente à disposição do João Neiva. Ele ficou no meu gabinete no Conselho Nacional do Petróleo, numa sala muito grande da chefia da Divisão Administrativa, sentava ali, levava a pasta, pedia tudo o que queria e eu dava toda assistência. O Neiva viajava muito para a Bahia, para a Região de Produção, porque essa parte de geologia e tudo mais era o que interessava a ele. Então eu dava... E esses pedidos que nós fazíamos de compra de material... era em torno desses interesses. Já no final, então, foi criada... Eu estava procurando hoje, anotei aqui, vou ficar lhe devendo, é uma coisa que foi um encontro muito feliz. O Hélios é muito feliz. O Hélios nos deu um elemento...

Z.C. - Que Hélios?

P.L. - Hélios Beltrão. Foi a ele que foi entregue o Plano Básico da Petrobrás, foi elaborado por ele. O dr. Plínio o chamou, colocou-o encostado ao gabinete - Leopoldo era o chefe do gabinete, mas o Hélios Beltrão é que coordenava isso tudo, ele ditando. Mas a forma que tínhamos era como depois ia se fazer essa passagem, porque era um serviço público que estava funcionando, que de repente ia funcionar\*... Então eu anotei aqui, procurei, não achei, mas depois posso lhe dar essas duas portarias. Já no fim de 53, já votada a lei, eles criaram uma comissão para elaborar o

---

\* O entrevistado se refere certamente à mudança na administração da questão do petróleo nacional que passa do CNP à Petrobrás.



plano de transferência dos serviços e das verbas que passariam do CNP à Petrobrás. Então foram criadas comissões locais em cada um dos órgãos da Petrobrás: lá na Região de Produção da Bahia, na Amazônia, na Refinaria de Mataripe...

C.G. — Os órgãos que ainda eram do CNP.

P.L. — É, órgãos do CNP, elementos e comissões do CNP. E iam fazer uma listagem de todos... O da Bahia foi uma loucura, porque em Jequitá, uma região onde ficava o almoxarifado geral daquilo, era uma loucura! O que eles tinham de peças! E não havia uma certa coordenação; num ano compravam caminhões White e... É o que se faz aqui. Há pouco uma pessoa me perguntou sobre negócio de exportação de automóvel: um percentual. Se eu vou exportar, vou mandar 50 unidades, deve mandar uns poucos eixos de transmissão, uns poucos diferenciais, mas vou mandar muitas peças que se gastam, essas que freqüentemente nós, que temos automóvel, substituímos. Então compravam o caminhão White e vinham aquelas peças que as fábricas julgavam que se deve fazer reposição; no fim, mudavam para outro caminhão, Dodge, outro caminhão, tal... De sorte que o que se tinha de material em Jequitá era uma loucura! Mas isso tudo foi listado, todas as unidades listaram, para naquele dia fixado, parece que 15 de maio, em que a Petrobrás deu o primeiro passo, em que foi assinado... Nesse dia eu fui representar... É a segunda portaria. Fui designado pelo Conselho para transferir e entregar à Petrobrás. Daquele instante em diante, tudo aquilo que era Conselho passou a ser Petrobrás. Operários e uns poucos empregados que eram requisitados, além de certas verbas que o Conselho tinha também para isso, que foram transferidas para a Petrobrás,

foram entregues pelo Banco do Brasil - autorizou-se o Banco do Brasil a creditar aquilo à Petrobrás.

Z.C. - O senhor foi o representante nessa transmissão?

P.L. - Fui.

Z.C. - Foi o senhor que assinou?

P.L. - É. Eu até procurei hoje, fico lhe devendo essa portaria em que fui designado para representar o CNP nos trabalhos de transferência de serviços e verbas do Conselho para a Petrobrás - foi o que a Petrobrás recebeu em bloco no dia em que começou a operar, 15 de maio, parece.

C.G. - Mas antes o senhor trabalha na comissão que vai elaborar essa transferência.

P.L. - Discutindo todas essas coisas com essas comissões locais, como se fazer... O Zobarán, por exemplo, trabalhou nessa coisa, trabalhou em Cubatão, nesses elementos da formação e tudo o mais.

C.G. - Aí o senhor estava como assistente da presidência.

P.L. - Era o nome que se deu, porque o Conselho tinha três divisões: a Divisão Técnica, a Divisão Econômica e a Divisão Administrativa. Mas, pela estruturação do próprio Conselho, o presidente era diretor de uma divisão; então ele não nomeava o diretor dessa divisão, nomeava um assistente, porque não podia haver diretor da divisão, já que o presidente tinha essa função. Assim, o assistente, o que quer que fosse, na Divisão Administrativa era o responsável pela Divisão Administrativa.

C.G. - Diga-me uma coisa: como o senhor encontra o CNP em 50? - vamos voltar um pouquinho. Qual é a situação financeira e administrativa do CNP? Ele tinha assumido algu

mas atribuições novas no segundo governo Getúlio, não é isso? As refinarias, a Fronape, tudo isso vai ficar...

P.L. — Com o próprio Plano Salte, depois, veio a Frota de Petroleiros.

C.G. — A Fronape, as refinarias, o oleoduto, tudo isso está sendo entregue à gestão do CNP, não é?

P.L. — É, entregue ao CNP.

C.G. — Como era essa coisa, essa adaptação administrativa, a gestão dessas novas unidades?

P.L. — Foi acrescida às funções que tínhamos, à Divisão Técnica, à Divisão Econômica, à nossa Divisão Administrativa, e foram criadas certas comissões. O general Levy deve ter lhe dito que o primeiro oleoduto que se fez da refinaria para o alto da serra, foi ele quem ficou incumbido de construir. Houve algumas dificuldades entre ele, militar, e o general Estênio, que era o que construía a Refinaria de Cubatão — uma vez o general Estênio quis até prender o general Levy. O Plínio, coitado, se via louco com dois militares, [risos] a contornar esses problemas de um, que estava construindo o oleoduto, com o que estava construindo a refinaria. Mas eram coisas subordinadas ao CNP.

C.G. — Uma coisa que eu queria deixar clara : o senhor entra com o João Carlos Barreto e permanece com o Cantanhede, não é?

P.L. — Exato. O Plínio era chefe da Divisão Econômica quando o general Barreto era presidente.

C.G. — Quando ele assume a presidência, o senhor permanece.

P.L. — Eu entreguei o cargo, mas nós éramos muito amigos, ele insistiu... Foi uma das grandes amizades que tive e

lamento ter perdido. Minha mulher vive reclamando, porque todo fim de semana nós quatro saíamos - a senhora dele está até bem doente. Éramos muito amigos, dessas amizades que a gente não sabe por que a pessoa faz; o Plínio teve uma grande afinidade comigo, eu gostava muito dele, fizemos uma amizade muito boa e continuamos durante todo esse tempo em que ele esteve à frente do Conselho. Ele e o Hélio... Acho que eu lhe disse da outra vez, que não queria ir para a Tesouraria Geral. O Neiva se viu a braços com um problema por lá, disse que queria que eu fosse e eu disse: "Não, não quero ir. Estou a pouco tempo de me aposentar do serviço público, não quero." E o Hélio me chamou no gabinete, disse que eu era um idiota, não sei o quê: "Plínio, assina aí a exposição de motivos para botar o Paulo à disposição do Neiva. Você vai, sim." [risos] Ele é o responsável pela continuidade do meu trabalho no petróleo e tudo mais. Até nisso o Plínio me convenceu que eu devia ir, e eu fui.

Z.C. - O Neiva era diretor financeiro, não é?

P.L. - Era o diretor financeiro. Foi da primeira diretoria e continuou durante muito tempo, até o fim do January. Ele entrou em crise, aí deixou.

Z.C. - Ele era geólogo de formação, não é?

P.L. - Geólogo.

Z.C. - Como era ele na gestão da coisa financeira sendo um geólogo de formação?

P.L. - Ele... [risos] Era difícil, como até hoje, ele ter um acerto, mas ele tinha muita confiança nos três elementos que escolheu. Era um tripé que formava a Divisão Financeira: um economista, Heitor Lima Rocha, da con

sultoria econômica, um contador-geral - era o único que ele não conhecia -, o Del'Aera, da parte contábil, e um tesoureiro-geral - não era um tesoureiro-geral na concepção brasileira, era um treasurer na concepção americana; hoje é serviço financeiro -, da parte financeira, que era o Paulo Leal.

No início, na formação da Tesouraria, vivi a braços com certos problemas, e mais uma vez o Hélió 'saiu em meu socorro. Um deles é que eu não tinha nenhum elemento para... Porque o serviço público não faz seguro, não fazia até aquela época, quer dizer, aquela massa grande que a União tem de bens era auto-segurada. Mas no Conselho tinha que se fazer, era uma política nova de seguro que tínhamos que fazer. Então eu disse ao Hélió: "Hélió, não sei como vou fazer isso." Ele disse: "Paulo, deixe que eu vou falar com o João Carlos Vital." Falou com o João Carlos Vital e trouxe de volta a indicação do Paulo Barbosa Jacques, que o Vital tinha dito a ele que era o menino de Ouro que ele tinha no Instituto de Resseguro - rapaz moço, tinha um valor inestimável, já faleceu. E ele trouxe uma visão nova para seguros, e tudo mais, do que não se deveria fazer, pelo vulto que a Petrobrás tinha de seguros, e de que ela devia também, em certas coisas, fazer auto-seguro, como era auto-segurada em certas coisas. Nos grandes seguros que ela fazia, para não haver implicações políticas - porque no seguro a comissão é muito grande -, a Petrobrás sortearia a líder do seguro entre as companhias de seguro que estivessem em determinada faixa representativa, para que companhias inexpressivas não comparecessem a um sorteio desse. Só aquelas que estivessem dentro de uma faixa de seguros é que seriam sortea-

das para liderar o seguro, porque o seguro depois é rateado entre todas as outras seguradoras. Ele fez uma série de inovações.

C.G. — Esse seguro foi possibilitado pelo fato de a Petrobrás ser uma empresa estatal.

P.L. — Exato.

C.G. — Era um organismo novo, diferente, dentro da administração pública.

P.L. — Que se criou dentro dela. Outro grande problema que eu tive foi quando olhei e vi uma sala cheia de documentos dados pelo Banco do Brasil pelo pagamento da contribuição compulsória que foi feita pela lei. Antes de a Petrobrás ser criada, o proprietário de automóvel pagava aquela coisa, o Banco do Brasil mandava a via que cabia à Petrobrás e enchiam uma sala com aquele documento. Como é que eu ia manipular aquilo tudo? Aí houve uma divergência de opinião do contador-geral, porque ele achava que a firma que fazia o trabalho de contabilidade, que auxiliava a Petrobrás, a Boucinhas e Campos, devia fazer isso. Eu, com a minha experiência de trabalho em contabilidade, achei que não devia ser feito, que devia ser entregue para ser feito por um serviço... Hoje é o computador, naquela época era o cartão perfurado, a IBM é que fazia aquele serviço. Eu disse: "Ô, Hélio, eu só posso levantar essa massa toda com cartão perfurado, você não acha?" "É, Paulo. Escute: deixe que eu vou chamar o Paiva." — Era um elemento lá do IAPI, é que tinha a maior massa, um mundo de contribuições. "Eu vou falar com o Paiva." O Paiva fez um estudo, depois mandou a forma como iria fazer, e fez um trabalho extraordinário: primeiro fazia o levantamento e de-

pois do levantamento fazia a crítica. O sujeito não tinha pago devidamente se tinha carro de tal tipo, com tal peso, daquele ano, não deveria ter pago isso, deveria ter pago aquilo. Na própria listagem já veio depois a carta que eu mandei para todas as pessoas reclamando o cumprimento. E depois disso feito, quando se teve que entregar a obrigação, pela listagem, já se fez a...

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

Z.C. — Eu só queria aproveitar, já que o senhor mencionou o tripé no qual se baseava a Assessoria Financeira — Contadoria Geral, a Tesouraria Geral e a Consultoria Econômica —, o senhor poderia nos dizer qual era a função de cada um desses órgãos? Como se dava a divisão de trabalho entre esses órgãos?

P.L. — Isso está no Plano Básico. Depois disso foi reformulado na Petrobrás: eles juntaram o controller ao Serviço Financeiro, quer dizer, o contador-geral ficou dentro do Serviço Financeiro. No Plano Básico, separou; o contador-geral só acompanhava a execução orçamentária, vinha para fazer o balanço e tudo mais, enquanto que nos serviços...

C.G. — Não participava da elaboração.

P.L. — Não. Isso ficou entregue ao consultor econômico, ele é que fazia. A Tesouraria tinha entre seus serviços esse, a que eu já me referi, do seguro; tinha a parte de ações, que está até hoje funcionando; teve uma divisão de câmbio — que já havia no Conselho, eu levei até o elemento de câmbio que trabalhava comigo —, que era muito trabalho-

sa, não só na parte de obter divisas junto ao Banco do Brasil, como também, quando se fazia o fechamento do câmbio, porque tinha-se que assinar termo de responsabilidade, depois levar, aguardar e apresentar a justificativa da importação e tudo mais, abrir carta de crédito... - eu tinha uma pessoa excepcional no Conselho que cuidava disso, d. Leila, então levei-a para trabalhar comigo; e tinha a divisão que chamavam o "sefinhozinho", que era a parte de mandar os recursos para as unidades e receber delas todo dia antes do início do mês as necessidades para o mês seguinte, para atender os gastos que iriam fazer, quer dizer, o suprimento que se fazia a cada uma delas para atender às suas necessidades.

Z.C. - E a Consultoria Econômica?

P.L. - Essa tratava das previsões dos gastos, como iam ser feitos, o comportamento... Só da parte da economia da empresa, os planos todos.

C.G. - Então passava também pela Tesouraria a liberação dos recursos para as refinarias, para as unidades externas de produção?

P.L. - Exato, a caixa geral. Não era o serviço de pagamento de tesoureiro. Eu supria isto. Inclusive na própria sede - hoje já tem outro nome - os serviços executivos locais tinha suas caixas que nós supríamos também para o pagamento de pessoal, para despesas da sede e tudo mais. A Tesouraria Geral fazia a caixa geral do sistema, não executava pagamentos.

C.G. - Isso ficava com a Contadoria?

P.L. - Não, ficava com as caixas locais. Aqui mesmo na sede há uma caixa local, à qual cabia o pagamento a ser



feito, a execução do pagamento, a análise da fatura, se estava em condições, se tinha a aprovação de quem havia autorizado... Se autorizava, entrava no processamento e pagava. Nós não entrávamos... Depois ia para a Contadoria.

C.G. — Na verdade, é um serviço de caixa razoavelmente descentralizado, não é isso? De acordo com toda a proposta do Plano Básico de descentralizar?

P.L. — É, descentralizar. Mas era uma dificuldade grande. Pouco antes do Jânio Quadros, por exemplo, nós tivemos uma dificuldade imensa com duas coisas — e está acontecendo agora com a Petrobrás: não aumentavam o preço do combustível, não queriam aumentar, e o dólar cada dia... Como naquela época, todo óleo era importado e a refinaria na Bahia produzia muito pouco, nós entramos numa dificuldade cada vez maior de recursos. Todo dia eu reunia o meu adjunto ou o chefe do Sefin — naquela época era o tesoureiro, e o Sefin era um setor que cuidava da parte financeira —, chamava o chefe, ele trazia a listagem com a análise que havia feito dos pedidos de suprimentos, que ele teria que mandar no dia seguinte pelo Banco do Brasil — nós fazíamos, por exemplo, ordem de transferência ao Banco do Brasil no nosso caixa geral —, e tínhamos que começar a cortar. Eu ficava preocupado, porque o item um é que eu tinha que fazer suprimento — naquela época eram as próprias unidades, as refinarias, que tinham que recolher o Imposto Único do que elas produziam e tinham que pagar, senão o imposto entrava em multa e tudo mais. Então essa era a primeira providência. E na Bahia havia a Refinaria de Mataripe e havia a Região de Produção, que estava entregue ao Geonísio Barroso. O Barroso telefonou de lá

desesperado, dizendo que, se eu estava querendo que ele renunciasse, ele iria renunciar, que eu estava privilegiando a refinaria em detrimento do serviço dele de exploração, que estava dando recurso ao chefe da refinaria sem dar a ele. [risos] Eu dizia: "Não é bem isso. Se ele desviar, é responsabilidade dele. Eu estou dando recurso para ele pagar o imposto, não é para fazer obra nem coisa nenhuma. Se ele desviar, a responsabilidade é dele. Eu tenho que atender ao pagamento do Imposto Único." Nós chamávamos isso todo dia de "guerra dos tostões." Era uma dificuldade, porque os recursos não davam para atender ao que a Petrobrás precisava.

Z.C. — O pessoal de outras áreas achava que estavam dando dinheiro para as refinarias, sem entender que era para o imposto.

P.L. — Achava que era um privilégio da refinaria, porque o que ela pedia nós dávamos.

C.G. — Isso a partir de 61, quando o imposto deixa de ser partilhado pela Petrobrás?

P.L. — É, até o Jânio Quadros assumir. O Jânio Quadros, quando assumiu, nós tivemos que fazer uma exposição a ele, dizendo das nossas... E ele disse que a Petrobrás, "de joelhos", tinha ido a ele, então ele ia aumentar. [risos] Fez aquele aumento de combustíveis, com a apreensão em toda a carta. [risos] Ele tem umas expressões extraordinárias!

Z.C. — A Petrobrás "de joelhos"...

P.L. — "De joelhos" tinha ido a ele, e ele tinha resolvido aumentar o preço do combustível. Mas com aquela... Só ele imaginou! Ele imaginou que todos os postos de gasoli-

na... Foi polícia para todo lado. Porque ia-se verificar o que o posto tinha em galões de gasolina, de óleo e tudo mais, e o posto teria que recolher a diferença que ganharia com aquela quantidade armazenada. Foi um inferno isso! No próprio Conselho, quando estávamos lá, todas as vezes que se estudava qualquer aumento, rasgávamos os carbonos e tudo mais - a secretária do diretor era quem cuidava disso -, para que não extravasasse. Porque se extravasasse, não só as distribuidoras como os próprios postos iriam encher os tanques.

Z.C. - Com a gasolina mais barata, se fossem encher...

P.L. - Ah, em dois dias ganhariam o dinheiro da diferença. Então até hoje eles procuram manter no maior sigilo possível, dão esses 'desmentidos', o ministro dá, dizendo que não vai sair, não vai sair... e sai. Por isso.

Z.C. - É aí que a gente sabe que vai sair, quando o ministro está desmentindo.

P.L. - Deve sair! Mas às vezes demora. Se o posto encher o tanque, vai ficar... [risos]

Z.C. - Acho que a Cláudia tem razão, nós devíamos voltar para o CNP. Já estamos na Petrobrás...

C.G. - É. O senhor passa quatro anos no CNP, antes da constituição da Petrobrás. Eu queria voltar para a campanha e para o trabalho da Assessoria, que está se acelerando, está se articulando mais estreitamente. O senhor toma conhecimento, dentro do CNP, na sua condição de diretor administrativo, dos projetos que a Assessoria está elaborando?

P.L. - Não. Como eu lhe disse, apenas o contato, foi feito.

O dr. Plínio deixava a parte da economia com o indivíduo responsável pela Divisão Econômica dos projetos e tudo mais.

C.G. — Nem com dr. Neiva, nesse momento?

P.L. — A tarefa do Neiva era mais essa, de levantamento das necessidades da Região de Produção da Bahia, da Amazônia, com o Décio Oddone, com o Luís Meira de Vasconcelos Chaves, que estava procurando e não achava óleo aqui no Sul... Ele olhava mais essa parte das necessidades, do que eles haviam pedido, que desejavam ter, e nós não dávamos, e insistia conosco. Ele olhava mais essa parte. Não entrava, por exemplo, numa apreciação da Frota de Petroleiros, era uma área que ele não conhecia bem e ele não queria discutir isso. Da refinaria, ele ainda via um pouco.

C.G. — E as refinarias, os petroleiros, tudo isso está entrando no CNP, está-se estreitando a gestão do CNP sobre essas...

P.L. — Ah, sem dúvida. Eu mesmo procurei diversas vezes o dr. Mário Bittencourt Sampaio, porque ele é o gestor do Plano Salte, pedindo providências, repetindo aquilo que os responsáveis pediam na sua área, na refinaria ou lá na Frota de Petroleiros. Ele logo dizia: "Estou vendo, não vou descuidar!" Porque ele também foi diretor do DASP muito tempo, não é?

C.G. — Pois é. O senhor então representava os pleitos dessas unidades de produção frente ao Plano Salte?

P.L. — Exato.

C.G. — Eram muito grandes esses pleitos?

P.L. — Eram! Nem sempre podiam ser atendidos como desejavam. E estavam dentro de uma meta que o Mário, quando fez o plano Salte, já havia esquematizado dentro daquelas cotas que ele tinha para cada uma delas.

Z.C. — A Cláudia havia feito uma pergunta sobre a Campanha do Petróleo. O que o senhor achava da campanha? O senhor acompanhava?

P.L. — Ah, nós acompanhávamos e éramos entusiastas dessa campanha! Não podíamos deixar de ser. Nós que estávamos vivendo aquilo ali, achávamos que era a única forma. Porque são dessas coisas que o Brasil atravessou. Primeiro no serviço público, quando foram criadas as primeiras autarquias, para liberar, poder ter um certo padrão diferente, ter um bom administrador. Depois isso também se estatizou, ficou da mesma forma, e veio essa fase nova da sociedade de economia mista, que era a única forma que víamos de podermos ter... Porque no Conselho nós vivíamos às voltas com isso: às vezes desejávamos ter um bom elemento, e os melhores fugiam.

Z.C. — Do Conselho?

P.L. — Do Conselho.

Z.C. — Por que se dava isso?

P.L. — Porque é repartição pública. Era preso a verbas, a padrões e tudo mais, não podia... Enquanto que numa sociedade... Até há pouco tempo a Petrobrás podia pagar o que achasse que devia pagar.

Z.C. — Existe um conflito, o senhor está dizendo, entre uma repartição pública, um órgão de administração, e a gestão...?

P.L. — Sem dúvida nenhuma. Houve no serviço público até uma certa época. Depois entraram as autarquias, que tinham uma certa liberdade de despesa, de pagamentos etc., mas depois ficaram com um pouco de restrição. Aí surgiu a oportunidade da sociedade de economia mista, que teria liberdade naquela época, e teve, de fazer o que bem entendesse. Depois surgiram certas restrições, inclusive ao salário, com uma certa fuga de técnicos e tudo mais.

Z.C. — E havia uma consciência do pessoal do CNP quanto a essas limitações?

P.L. — Ah, sim, sabíamos! Porque nós perdíamos, às vezes, bons técnicos, que eram convidados para exercerem funções fora do Conselho. O melhor técnico que tínhamos em refinação, como eu disse, o Pais Barreto — ele está em São Paulo, foi o homem que construiu a Refinaria de Mataripe, um homem de uma visão muito larga —, foi convidado pela Petroquímica União, essa de São Paulo, para ultimar a construção da Refinaria União. Deixou o Conselho e enriqueceu. Porque também exigiu que dessem a ele, como ele disse, uma margem no barril processado. Enriqueceu, comprou fazenda de café, está lá muito bem. É uma jóia de homem!

C.G. — Barril processado ainda para Mataripe?

P.L. — Ele era o chefe da Refinaria de Mataripe. Saiu, deixou o Conselho, foi trabalhar em São Paulo.

C.G. — Essa percentagem, ele pede para...?

P.L. — Para construir a Refinaria União, particular.

C.G. — Mas essas dificuldades, dr. Paulo, eu tenho a impressão que, além de se expressarem na remuneração dos funcionários do CNP, se expressam também na dificuldade de

gestão dessas unidades de produção.

P.L. — Exato.

C.G. — O senhor alinharia essas dificuldades para a gente? Quais eram as dificuldades financeiras das refinarias sob o CNP nesse momento?

Z.C. — E administrativas.

P.L. — Das refinarias, e principalmente na parte de produção. Porque elas ficavam restritas a um número pequeno de sondas, peças de reposição, estávamos com um orçamento muito restrito. Como eu lhe disse, fizemos essa compra, mas a Petrobrás, logo que foi criada, entrou com recursos muito maiores; contratou até financiamentos com o Bank of America\*, para obter outros recursos; contratou um homem muito contestado, que é o Mr. Link. O Conselho não tinha. O Conselho tinha um contrato com uma firma de assessoria técnica, a De Golyer and MacNoughton, que dava umas linhas, aconselhando a perfurar aqui ou acolá, mas muitas vezes com opiniões divergentes. Quando o Plínio Cantanhede pretendeu levar uma sonda grande que ele tinha na foz do Amazonas lá para onde se achou petróleo, Nova Olinda, o técnico disse que o dr. Plínio estava querendo caçar passarinho com canhão. Porque, pela geologia, eles imaginavam que aquela faixa era uma faixa pequena. Mas depois, quando foram perfurar, encontraram um diabásico, que é uma formação diferente, que mascara isso. Se não fosse levada aquela sonda, ele não teria chegado onde chegou, porque encontrou-se petróleo em Nova Olinda, mas infelizmente em quantidade muito pequena. Foi um blefe! Era

---

\* Na verdade o Bank of America recusa o empréstimo que a Petrobrás pede.

então uma assessoria com pequena representatividade. Nós contratamos o maior técnico que a América tinha, que recomendavam, o Link. Apesar da campanha da imprensa, tudo que ele disse não foi desmentido até hoje. Onde ele disse que não se ia encontrar petróleo, não se encontrou. As condições foram diferentes, porque se permitiu a busca do petróleo no mar, que é onde nós estamos achando petróleo em grande quantidade. Mas, pelo preço do barril daquela época, não poderíamos ir buscar. Porque pelo preço que sai hoje um barril de petróleo procurado no mar, se não tivesse havido, como houve, a elevação do preço do petróleo, seria antieconômico. Então ele estava certo: onde ele disse que não se achava, não se achou, ou se achou em pequena quantidade.

[FINAL DA FITA 1-B]

P.L. — Eu acabei de me referir à assistência técnica que foi dada pelo Link e por seus continuadores. Ele tinha um imediato, o Morales, um sujeito também extraordinário, que depois que o Link foi embora continuou a dar assistência técnica à Petrobrás. Era um grande geólogo, um homem extraordinário!

Z.C. — Quer dizer que seria financeiramente inviável a exploração de petróleo na plataforma continental se não fosse a crise de 73 e o aumento do preço?

P.L. — Do preço do óleo. Um barril no mar está saindo pouco abaixo daquele preço. A um dólar e pouco, como saía, era inviável se procurar petróleo, com o que se gasta nas plataformas, essas coisas todas que se faz para se obter petróleo no mar. Isso, melhor do que eu, com grande mar-



gem e com grande propriedade, o dr. Haroldo, se o entrevistarem... Porque ele é que foi o diretor que apresentou ao general Geisel e à diretoria o plano de início da perfuração que ia se fazer no mar, quer dizer, é o homem que conhece isso.

Z.C. — Haroldo de quê?

P.L. — Haroldo Ramos da Silva. Não deixem de procurar o Haroldo.\* Ele mora aqui atrás, mas ele vai sempre à Ambep, que é a nossa associação dos aposentados, faz parte do conselho fiscal. E ele é um sujeito dedicado, é um valor extraordinário! Esteve na Região da Bahia, foi diretor muito tempo, foi assistente, foi diretor... Está aposentado hoje, mas está dando assistência ao presidente dessa nossa associação de classe dos aposentados. Ele conhece a fundo esse problema de busca de petróleo, principalmente no mar. Foi ele quem apresentou à diretoria essa solução, encaminhou e obteve os primeiros resultados.

C.G. — Mas o Walter Link o senhor acha que foi uma grande aquisição?

P.L. — Foi. Dr. Neiva foi e convenceu-o, porque ele não queria vir. Mas com o aval do Bank of America, que era o banco que tinha ligações com a Petrobrás desde o início, ele aceitou vir; pediu uma soma grande e veio com um contrato para dar essa supervisão. E deu uma orientação e formou uma corrente nova. A senhora, conversando com o Válder, pode abordar e dizer que eu transferi a ele a resposta desse item referente ao Link. [risos] Porque eu apenas acompanhava isso na parte administrativa, não na

---

\* Haroldo Ramos da Silva.

parte técnica. O Válter, como geólogo, acompanhou bem isso e discutiu com o Link. Carlos Válter Marinho Campos é o nome dele.

C.G. — E o dr. Carlos Válter apoiava a presença do Walter Link?

P.L. — Ah, sim. Da equipe dele. Algumas divergências técnicas talvez eles tivessem. Mas até hoje ele diz: "Olhe, Paulo" - há pouco tempo eu estive com ele -, "você viu, Paulo..." Ele morreu há pouco tempo, o Walter Link. Triste pelas acusações que fizeram, que ele estava a soldo das outras companhias e contra o Brasil, quando ele foi sincero dizendo tudo o que disse.

C.G. — É uma coisa curiosa: o Walter Link está sofrendo uma campanha de acusações na imprensa muito grande naquela época...

P.L. — Sofreu. Diziam que as declarações dele eram mentirosas.

C.G. — E as diretorias e o pessoal de primeiro escalão dentro da Petrobrás, todos nacionalistas de primeira linha, estavam com ele. Quer dizer, as pessoas dentro da Petrobrás não estão com essa campanha que externamente se faz, essa é a impressão que eu tenho. O senhor confirma?

P.L. — É. Mas houve talvez um espaço aí - eu não estou bem ligado ao tempo -, de 62 a 64, em que a Petrobrás... Tudo isso foi posto por terra.

C.G. — Bom, a gente estava falando dos anos 50 ainda...

P.L. — O Walter Link esteve num período e ficou até uma certa época. Depois ele rompeu e saiu. Mas teve um apoio. Talvez ele tinha entrado em choque e tenha saído... Não

sei. Mas todos os geólogos...

C.G. - O senhor não sabe por que ele sai?

P.L. - Não sei. Isso é com a própria diretoria, eu não sei qual foi a razão. O Válter talvez possa dizer isso.

C.G. - Mas vamos voltar ao CNP? Essas refinarias que estavam entrando, havia Mataripe, Cubatão...

P.L. - É. Mataripe foi projetada para 2.500 barris inicialmente, depois passou a cinco mil barris, com grande sacrifício - naquela época achavam uma coisa extraordinária -, e de cinco ia passar para dez. Estava 30 e tantos, não sei em quanto está hoje.

C.G. - E Cubatão também já estava em expansão, não é?

P.L. - Ela foi projetada para 45 mil barris e depois foi ampliada.

C.G. - Como se processava no âmbito do CNP a possibilidade de autofinanciamento dessas refinarias? Os lucros que elas davam revertiam todos para a reinversão e investimentos? Como era?

P.L. - Não, não. Entravam na caixa geral do sistema. A refinaria, no princípio, era financiada por outras coisas. Mas depois ela ia ajudar na exploração, se fosse necessário. Era uma fonte de renda.

C.G. - Entrava numa caixa única do CNP.

P.L. - Entrava na caixa única do sistema.

C.G. - Mas do CNP, não ia para a caixa única da União.

P.L. - Do CNP. O Imposto Único é que ia para a caixa única da União.

C.G. - Que parcela do financiamento de todo o sistema o

o lucro da refinaria financiasse nesse momento?

P.L. — Atualmente?

C.G. — Não, naquele momento. Os lucros já eram significativos? Já cobriam as despesas?

P.L. — Com Mataripe, não, mas com Cubatão já foi um grande alívio de caixa. Cubatão produzia, refinava e vendia esses 45 mil barris. Já foi uma nova fonte de receita que a Petrobrás teve.

Z.C. — Na Petrobrás, mas no Conselho...

P.L. — No Conselho, não. A Refinaria de Cubatão começou praticamente com o fim do Conselho e início da Petrobrás.

Z.C. — Então o Conselho, na verdade, só tinha mesmo...

P.L. — Mataripe.

Z.C. — ...Mataripe, cuja contribuição era pequena. Então a maioria era mesmo contribuição orçamentária.

P.L. — Orçamentária. O Conselho vivia no orçamento. Era uma verba global que ia para o Conselho, e ele distribuía aquilo de acordo com as necessidades. E teve ainda o acréscimo do Plano Salte, o grande passo que ele conseguiu foi com o Plano Salte.

C.G. — Quer dizer, fora do Imposto Único. Vem com o Plano Salte e passa por fora do Imposto Único.

P.L. — Passa por fora da verba orçamentária, não é bem do Imposto Único.

C.G. — E recursos externos nesse momento ainda no CNP?

P.L. — No CNP não se conseguia.

C.G. — Não se conseguia nada?

P.L. — Não. Com a Petrobrás é que foi possível. Ela, di

retamente... Foi com o Bank of America que conseguimos os primeiros financiamentos. Depois começamos a...

C.G. — Mas já com a Petrobrás criada, não é?

P.L. — Com a Petrobrás criada. Primeiro foi com o Bank of America, que fez os primeiros financiamentos; depois então começamos com aqueles contratos e com estudos com firmas. Ao acenarmos com a possibilidade de financiamento, todo dia, quando eu estava na Divisão de Financiamento, era japonês, americano, a toda hora, com propostas de financiamento. Mas nem sempre aceitas, porque eram em bases que não interessavam. Nossa maior discussão era que eles queriam o aval do Tesouro e nós não aceitávamos isso de forma... "Absolutamente! Cessou a discussão. Pode levar sua..."

Z.C. — Isso na Petrobrás.

P.L. — Na Petrobrás.

Z.C. — Mas por que o Conselho não conseguia financiamento externo?

P.L. — Porque era serviço público. Não podia fazer, o Congresso tinha que dar o aval. Porque o serviço público, uma repartição, não pode pedir um financiamento. Para ter um aval, teria que ser o aval do Congresso.

Z.C. — Mais uma limitação do CNP.

P.L. — Exatamente.

C.G. — Na verdade, o CNP está esperando que Cubatão entre em atividade. E aí os lucros que se previam e que se efetivam são significativas. Nem isso, nem essa perspectiva de entrada em funcionamento de Cubatão, fez com que o CNP fincasse pé contra a solução Petrobrás?

P.L. — Não.

C.G. — Mas o CNP ia perder seus poderes para a Petrobrás.

P.L. — Mas são dessas coisas. O CNP tinha à frente um homem como Plínio Cantanhede, que não olhava isso. Ele olhava o Brasil, o todo. Ele se entusiasmou com a Petrobrás! Ele deu todo o apoio à Petrobrás. Inclusive depois de a Petrobrás criada, o que a Petrobrás quisesse, ele, pessoalmente, dava à Petrobrás. Ele se [inaudível] todo em favor da Petrobrás. Nós todos acreditávamos... Eu brincava com meu chefe da Divisão de Câmbio, dizendo: "Olivaz, você tem uma ótica diferente. Você vê a Divisão de Câmbio, depois da Divisão de Câmbio você vê a Tesouraria, depois da Tesouraria você vê a Petrobrás, para depois ver o Brasil. Faça ao contrário, Olivaz. Primeiro, você veja o Brasil, depois a Petrobrás..." [risos] Eu mandava que ele invertesse, a última tem que ser essa, o certo me parece isso. E o dr. Plínio, que era um homem extraordinário, um homem de uma visão pública muito grande, tinha essa visão. E a única forma de o Brasil dar um passo mesmo foi com a Petrobrás.

C.G. — Mas não havia gente contrária dentro do CNP?

Z.C. — Não havia ninguém contra a Petrobrás?

P.L. — Acho que não. Bom, podia ser que uns poucos funcionários administrativos talvez estivessem. E ficaram ainda alguns deles assim.

Z.C. — Mas em chefia...?

P.L. — Em chefia, não.

C.G. — E as pessoas do CNP, quando passa a Lei 2.004, estão querendo a transferência para a Petrobrás, em sua

maioria?

P.L. — Ah, foram em massa. Todas as unidades passaram, muito poucos não foram para a Petrobrás — uns poucos administrativos lá da Divisão de Contabilidade. Na Divisão de Material, eu tinha o João Santos, que era meu encarregado, ele foi. Todos foram. Na Divisão Técnica também, muitos dos que estavam lá foram; o Ortiz, que era o melhor elemento que eu tinha, em contato com eles, foi trabalhar. Todos os bons elementos foram para a Petrobrás. Uns requisitados, como foi o meu caso, porque eu passei muitos anos servindo à Petrobrás como requisitado do Ministério da Fazenda, e outros entraram na Petrobrás já nos cargos da Petrobrás.

C.G. — Mesmo nesse primeiro momento?

P.L. — Neste primeiro momento.

C.G. — Porque na verdade as atribuições do CNP não vão estar tão esvaziadas com a criação da Lei 2.004. Os controles que o CNP mantém sobre o funcionamento da Petrobrás são muito grandes, não é?

P.L. — Não são muito grandes. O CNP continuou depois com aquelas funções específicas de preço de gasolina, de...

C.G. — Isso depois, a partir de 57. Mas entre 54 e 57 tudo o que a Petrobrás propunha tinha que passar pela aprovação do CNP.

P.L. — É. Mas o Plínio dizia que tudo o que a Petrobrás fizesse, ele endossava. [risos] Ele era apaixonado e dedicado inteiramente, porque acreditava nisso.

C.G. — Então, o esvaziamento que não é formal, é de fato.

P.L. — É.

Z.C. — Quer dizer, o presidente do CNP era uma figura...  
Se fosse um presidente contrário à Petrobrás...

P.L. — Ah! Teria...

Z.C. — Porque do ponto de vista formal as atribuições estavam mal distribuídas até 57, não é?

P.L. — Ah, o Conselho foi esvaziado. Aquela função que ele tinha foi esvaziada, passou toda para a Petrobrás.

C.G. — O senhor entra e passa pouco tempo com o João Carlos Barreto à frente do CNP. O senhor acha que ele teria uma atuação semelhante à do dr. Plínio Cantanhede?

P.L. — Talvez não. Porque militar é muito aferrado, e ele era muito aferrado às coisas que tinha sob seu comando. Talvez ele não tivesse. O Plínio era um sujeito invulgar! Acho que poucos dirigentes teriam essa isenção do cargo em favor da empresa. Apesar de o general Barreto ser um sujeito extraordinário! Eu, certa vez, procurei-o indignado... Quando íamos fazer essa aquisição maciça de material, fui procurado por uma pessoa, um general, que me convidou para um almoço num restaurante italiano que fica ali numa transversal perto da praça Tiradentes. Almoçamos comida italiana e, na saída, eu estava no meu carro do Conselho, ele entrou no carro... Eu morava no Cosme Velho, numa casa lá no fim da rua marechal Pires Ferreira. Era pequena, naquela época; tinha a casa do Mendes de Moraes, a nossa e uma outra casa - ainda hoje está lá. E ele sabia. Então disse: "Paulo, olhe, estou muito interessado, você sabe que eu agora deixei, estou fora dessa... estou representando uma firma aqui, trabalhando para essa firma, nós entramos nessa concorrência e eu estou interessado que ela ganhe essa concorrência. E há o se-



guinte, Paulo: se ganharmos essa concorrência, faço questão de construir mais um andar para a sua casa." Eu o deixei, fui para o Conselho e disse: "Leopoldo, tenho que falar com o general Barreto agora!" - estava danado da vida! Fui e entrei - já estava acabando o expediente, e o general Barreto me atendeu na frente do Barroso. Eu relatei o fato todo a ele, que me perguntou: "Qual é a solução que você vê, Paulo?" Eu disse: "Olhe, infelizmente, general, nós devemos anular essa concorrência." "Por quê?" "Tudo faz crer que quem vai ganhar é essa firma. Se ela ganhar, ele vai ficar com o dinheiro, dizendo que me deu, que deu ao Conselho." E anulamos a concorrência, fizemos uma outra, essa firma depois ganhou uma outra, e eu disse ao Oscar Bernardes Filho, que era o representante da firma: "Oscar, vocês perderam aquela concorrência. Tudo indicava que iam ganhar, porque vocês tinham dado um preço bom. Mas aconteceu isso, isso, isso, o general veio me fazer essa proposta..." O general Barreto me deu inteiro apoio. Anulou concorrência, fez tudo. Ele não admitia qualquer deslize, qualquer coisa. Era um homem muito correto, muito correto! Mas era um militar. [risos] Daí a minha dúvida se ele podia ter o comportamento do dr. Plínio.

C.G. - E como são os militares na gestão da Petrobrás? Eles são importantes para viabilizar, ou eles entravam os controles do Plano Básico que são mais frouxos?

P.L. - Com a criação da Petrobrás e a entrada de militares na Petrobrás? Não, foi muito boa, muito boa. Talvez eles tenham sido bem escolhidos, acredito eu, pelo menos os militares que tivemos no início. O general Geisel é um homem extraordinário! Ele foi superintendente da Refinaria

de Cubatão.

C.G. — Tinha o Juracy...

P.L. — O Juracy é um homem fora da formação militar também. Pouco tempo depois, ele reuniu a equipe que estava imediatamente abaixo dele e disse: "Olhem, eu tenho uma formação militar, administrativa e política. Mas essa política sobrepuja a todas as outras. Recebi um convite... Adoro a Petrobrás, mas vou abrir mão dela pela minha função política." O governo da Bahia, queriam que fizesse... "Vou ter que deixar vocês." Mas até então, em todas as funções que teve, na Vale do Rio Doce e tudo o mais, ele foi um administrador muito bom, deu um apoio muito grande.

C.G. — E vem em seguida o general Artur Levy.

P.L. — É. Esse também já há muito tempo afastado e muito ligado... Ele foi representante do Ministério da Guerra - hoje Ministério do Exército - junto ao Conselho Nacional do Petróleo. Porque o Conselho tinha a parte da direção e tinha um conselho pleno. As grandes questões eram levadas à aprovação desse conselho, com representantes da indústria, do comércio e das classes militares. E ele, nessa função, foi designado para ter a incumbência de construir o oleoduto. Estava muito ligado a assuntos de petróleo. E apaixonado, como era. E era um homem também de uma simplicidade, de um trato incomum. Não tinha nada de militar, o general Levy - [risos] militar, que eu estou dizendo, no mau sentido.

C.G. — Dr. Paulo, quando estivemos aqui da outra vez o senhor nos contou que teve em mãos durante algum tempo um projeto alternativo para a Petrobrás.

P.L. — Era a proposta de uma companhia estatal de petró-

leo, que foi substituída por esse que deu razão à 2.004.

C.G. - Essa proposta era da Assessoria?

P.L. - Não, não sei. Estava lá andando no Congresso.

C.G. - Estava tramitando no Congresso. E saiu de tramitação?

P.L. - Não sei como! [risos] Alguém o tirou, não sei como. E essa estava escondida. Eu entreguei ao dr. Neiva, não sei o que ele fez. Porque aquilo era particular dele.

C.G. - E o senhor leu esse projeto?

P.L. - Não, eu não quis. Essas coisas...

C.G. - Havia alguma diferença entre esse projeto e o que a Assessoria...?

P.L. - Havia algumas.

Z.C. - Mas qual é a origem desse projeto, o senhor sabe?

P.L. - Devia ser algum deputado, algum senador que apresentou, aquilo devia estar lá. O Rômulo - já conversou com o Rômulo? - talvez saiba disso. Ele não disse nada?

C.G. - Não.

P.L. - Então está entre eles esse segredo, entre ele e o Neiva. [risos]

C.G. - Voltando novamente ao CNP. Em 52...

P.L. - Esse foi um grande trabalho, o da Petrobrás, que o Rômulo fez. O dr. Rômulo escolheu uma equipe para atuar junto aos congressistas, convencê-los daquilo que se pedia na Lei 2.004, aceitando deles umas certas modificações, e obter seus votos.

Z.C. - Um lobby.

P.L. - Ah, é.

Z.C. - Era o Rômulo Almeida quem coordenava?

P.L. - Era, ele era a base - ele era do gabinete do dr. Getúlio - e tinha uma equipe: o Jesus Soares Pereira\*, que era um homem de uma habilidade - já morreu -, uma habilidade extraordinária; o Neiva, o Jaci, que foi meu assistente, que era da Sumoc... Tinha uma equipe. O dr. Rômulo coordenava, mandava: "Você vai fazer isso, você..."

C.G. - O senhor acha que o projeto substitutivo Bilac Pinto, que é aprovado, marca muita diferença em relação ao que a Assessoria pretendia?

P.L. - Não sei, não sei.

C.G. - Na época não houve frustração do pessoal em relação ao projeto aprovado?

P.L. - Não, não.

C.G. - Em 52, ainda no CNP, o senhor é membro da comissão incumbida de examinar as propostas oferecidas ao CNP para aquisição e prazo de...

P.L. - É, foi o fato a que eu me reporteí. Porque nós achávamos que vinham comprando em partes pequenas, e talvez com prejuízo. Então fizemos um rol das necessidades, do que se queria para o ano seguinte em cada tipo de material - os materiais mais comuns, para tubulação, para oleo duto, para quando se projeta, se fura o poço, casing e tudo mais. O que se necessitava para o ano seguinte. E fizemos essa medida de...

Z.C. - O objetivo era comprar tudo junto, para que se pudesse obter um preço, uma condição de barganha melhor.

P.L. - Melhores preços.

---

\* Esta equipe, da Assessoria Econômica, era na verdade chefiada por Jesus Soares Pereira.

C.G. - Mas o encarregado da compra seria o Plano Salte?

P.L. - Não. Era para que o Conselho dispusesse: em vez de comprar parcelado...

C.G. - Ah, o senhor apresenta ao Conselho.

P.L. - As propostas foram apresentadas ao Conselho.

C.G. - Diga-me uma coisa: são equipamentos, materiais de perfuração?

P.L. - De perfuração e de transporte de óleo, essencialmente.

C.G. - Mas nessa época a ênfase era em investimentos nas refinarias, não é?

P.L. - Não, também em perfuração. Nós estávamos desejosos de obter mais óleo. Dizia-se que talvez tivesse na Amazônia, e mesmo na Bahia havia a perspectiva de campos novos e tudo mais.

C.G. - Então se projetava uma ampliação dos trabalhos de perfuração e produção.

P.L. - Exato. O desejo maior do Conselho, e todos nós queríamos, é que se tivesse mais óleo. Então saímos em busca, com o Chaves, aqui pelo Sul, catando óleo de todo jeito. E chamou-se o Link e tudo mais para nos dar uma...  
[risos]

C.G. - Ah, o convite ao Link surge ainda dentro do CNP?

P.L. - Não, não. Quando a Petrobrás foi criada, deixou-se a assistência técnica da De Golyer and MacNoughton e fomos buscar um geólogo para formar um bureau dentro da Petrobrás - acho que até hoje [inaudível] isso. Foi uma condição nova de se botar no computador aqueles elementos que vinham de geofísica, de tudo mais, para se... Esse

trabalho de busca de petróleo tem uma preliminar: antes era só o geólogo que batia numa pedra e achava. Mas depois vieram estudos mais difíceis, principalmente de geofísica: eles dão um tiro e, pela repercussão da onda sonora, da volta, fazem o mapeamento dos fechamentos e tudo mais. O Link então botou isso com interpretações de computador, enfim, do orçamento, forma como ele queria as planilhas, o que ele queria receber... tudo nesse sistema de americano, tudo certo, ordenado. Ele deu a esse órgão dentro da Divisão de Produção, da Divisão Técnica, que estava sob a chefia do dr. Irnack Amaral, uma ótica toda nova.

C.G. — O pessoal técnico para operar isso estava disponível ou era necessário que viessem consultores técnicos também para operarem?

P.L. — O Link trouxe a equipe dele, o Morales e mais uns poucos geólogos. E com os geólogos e os técnicos da Petrobrás, isso foi operado, fez-se isso.

C.G. — Agora entramos na Petrobrás.

Z.C. — Depois de tanto falarmos sobre a Petrobrás. Porque ainda há essa comissão de que o senhor faz parte também, a comissão incumbida de elaborar o anteprojeto do plano de transferência.

P.L. — Foi. Isto é o que eu gostaria de dizer aqui. Há um elemento... Esse rapaz que o Hélio foi buscar no Instituto de Resseguros\*, com quem talvez até hoje tenha contato, ele é que foi o elemento que fez o trabalho de levantamento das necessidades das unidades e tudo mais pa-

---

\* João Gonçalves de Araújo Neto veio do IAPI.

ra... ..

C.G. - O interesse era superestimar esses valores para integralizar o capital da Petrobrás?

P.L. - Não, não. Tinha-se que se fazer esse levantamento para a Petrobrás começar com aquele ativo que tinha.

C.G. - O cuidado era de avaliar pelos preços reais?

P.L. - O Hélio Beltrão lhe dirá o nome da pessoa que ele chamou do IRB e que ficou incumbida de... Ele ficou à nossa disposição: fez contato com as unidades, nesse primeiro trabalho aqui fazia parte da comissão conosco, e saiu em busca desses elementos todos.

Z.C. - Essa comissão tinha que elaborar os critérios de transferência do material e serviços do CNP. Quais os critérios que norteavam...?

P.L. - Não, foi a listagem. Quer dizer, uma refinaria tinha que ser transferida com tudo aquilo, as unidades de produção, a Frota de Petroleiros... Tudo isso foi listado, tudo foi transferido. Apenas em relação às verbas é que tivemos que fazer uma distinção - Quais as verbas destinadas ao custeio das refinarias? - para transferirmos para a Petrobrás. No mais, não. Era uma listagem, porque havia necessidade de transferirmos uma refinaria com todo o equipamento que ela tivesse, a Região de Produção da Bahia com suas sondas e todo o material sobressalente e tudo mais que ela tivesse para atender às necessidades...

Z.C. - Então tinha que listar para saber exatamente tudo o que...?

P.L. - O patrimônio que tínhamos. O valor patrimonial foi todo transferido para a Petrobrás, mas listado.

C.G. - E em algum momento surge a necessidade de se avaliar, se designar um valor para o direito da União de exploração das riquezas do subsolo, para entrarem nessa transferência?

P.L. - Isso se discutiu, discutiu, todo mundo falou, mas não se chegou a bom termo. Foi feita comissão para isso e tudo mais, para se ver qual o valor que se deveria dar a esse óleo que estava lá debaixo da terra para se transferir, não é verdade? Era isso.

C.G. - E não chega a constar do que se transfere?

P.L. - Acho que não. Acho que se discutiu muito isso, e se discutiu exatamente porque era um valor que não se poderia...

C.G. - Como é que se avalia isso?

P.L. - ...se avaliar, o que existia e o que não. Discutiu-se muito isso. O Haroldo lhe dará essa resposta, com certeza. Ou o Haroldo ou o Ivã.

C.G. - E a transferência de pessoal, o senhor já falou, todos vão, todos querem ir.

P.L. - Todos que estavam desejosos de ter o... Muito poucos, não. Uns poucos muito antigos é que continuaram à disposição do Conselho.

C.G. - Quando a Petrobrás se estabelece, em 15 de maio, como se arbitra a partilha do Imposto Único, que era fonte básica de financiamento do CNP? Como se estabelece o valor de 25% designado à Petrobrás?

P.L. - Isso foi uma decisão do governo.

C.G. - Uma decisão talvez da Assessoria? Não passa por discussão interna do CNP?



P.L. - Não, não.

Z.C. - Não passa por essa comissão?

P.L. - Não.

C.G. - Porque isso está na própria lei, não é?

P.L. - É.

C.G. - Mas o CNP não é chamado a opinar sobre isso?

P.L. - Não. Se foi essa pessoa que eu lhes disse, que estava na Divisão Econômica\*. Agora eu não sei por onde anda. Está na outra lista do CNP.

Z.C. - Como é o nome da pessoa?

P.L. - Eduardo Costa de Miranda Aviz. Ele anda por aí, eu já o vi uma ou duas vezes. Ele substituiu o Plínio na Divisão Econômica, acompanhou toda essa parte econômica. Ele é o exemplo do que nós discutíamos sobre o serviço público: o Aviz se destacou como um elemento de muita importância no Instituto dos Industriários, tirou o primeiro lugar no concurso, ele e o Hélio, e, pelas provas, o Plínio os distribuiu. Estava no serviço público, ia desempenhando muito bem, quando uma companhia americana chegou a ele e disse: "Aviz, quero que você venha..." Aviz: "Não posso, tenho tantos anos de serviço público." "Mas quanto isso representa para você? Faça um cálculo." Então ele estimou e deu, como hoje, um desses jogadores de futebol. A companhia deu aquele caixote de dinheiro, deu um apartamento na rua Santa Clara, deu isso, deu tudo a ele, ele pediu demissão do serviço público e foi trabalhar na companhia americana, que achou que ele era um elemento de valor.

---

\* O entrevistado procura em seus papéis este nome.

C.G. — Quando o senhor entra na Petrobrás, primeiro é designado para representar o CNP na transferência dos bens e depois vai ficando?

P.L. — Não. Fiquei só nessa fase, como representante do Conselho Nacional do Petróleo, coordenando esse movimento, esse levantamento, essa coisa toda, e representei o Conselho no dia em que a Petrobrás começou a trabalhar, 15 de maio.

C.G. — E depois, então, o senhor é transferido do CNP?

P.L. — Não. Aí houve uma fase: num período muito pequeno o dr. Neiva teve um outro tesoureiro. Mas ele não estava gostando da atuação desse indivíduo. Um dia, contou ele, quando ele procurou o Hélio e o Plínio para relatar o fato, o indivíduo saiu e deixou o cofre aberto [risos] — na aquela época nós tínhamos um cofre pequeno, ainda está lá até hoje. Ele falou: "Não posso. Eu quero o Paulo comigo, quero o Paulo." Daí eu fui trabalhar com ele, ser o tesoureiro. Isso foi em junho, nos primeiros dias de junho, mas o expediente foi ao presidente da República e só foi aprovado... Efetivamente eu comecei a trabalhar no dia 15 de junho de 54.

C.G. — Bom, então é só um mês.

[FINAL DA FITA 2-A]

C.G. — Bom, então o senhor está desde o primeiro momento organizando a Petrobrás.

P.L. — Ah, é. Porque não havia nada, nós tivemos que montar tudo, como eu lhe disse: o Setor de Seguro, que não havia, tive que fazer essa divisão de ações e obrigações,

que também nada tinha feito, para imaginar como se faria esse levantamento dos contribuintes. Depois, a entrega a eles daquelas obrigações que constituíam o pagamento; depois, a troca disso por ações preferenciais, que nós fizemos, as subscrições e tudo mais. E tivemos o apoio não só dos primeiros elementos que tivemos lá à frente disso, mas dos elementos do IAPI para as listagens e tudo mais, conseguimos uma recepção muito boa. E os acionistas ficavam satisfeitos, porque recebiam os dividendos a tempo e a hora. Até hoje. Dividendos de ação nominativa, no dia seguinte da assembléia, são creditados na minha conta do Banco do Brasil.

C.G. — Pois é, o senhor fala de acionistas, mas a Petrobrás teve dificuldade de organizar o seu conselho fiscal, porque só tinha um acionista que era a União, não podia eleger os representantes das outras frações do capital. Como isso se resolve?

P.L. — Continua sendo. São aquelas entidades de direito público entidades de... Um grupo de pessoas físicas comparece lá, se apresenta, fulano tem tantas mil ações nominativas, e elege seu representante.

C.G. — Mas como isso se monta? Porque em 54 há dificuldades, só a União era acionista.

P.L. — É. Mas ficou sem isso, até que...

C.G. — Ficou sem conselho fiscal.

P.L. — É. Ficou só com um representante da União, aquela coisa toda, até que esses acionistas pudessem completar e fazer o conselho fiscal.

C.G. — E abre primeiro para quem? Para as entidades de direito público?

P.L. — Não. As de direito público já tinham por obrigação, porque essas já participam do...

C.G. — Os estados e municípios.

P.L. — É, os estados e municípios.

C.G. — Não havia os acionistas privados.

P.L. — Não, esse é que ficou vago por muito tempo, até que aparecessem essas subscrições de ações para...

C.G. — Por muito tempo? Quanto foi isso?

P.L. — Ah, ficou muito tempo.

C.G. — E por que não se abre o capital da Petrobrás?

P.L. — Abre, como?

C.G. — Por que não se abriu a subscrição de ações? Por que fica por muito tempo? Na verdade, a Petrobrás estava no centro da...

P.L. — Há muito tempo que a Petrobrás não abre subscrições de ações. Ela tem dado filhotes, como se chama, distribuição, mas a subscrição ela não tem feito.

Z.C. — Mas no início...?

C.G. — Naquele momento, por que não se abriu?

P.L. — Abriu. Quando se fez...

C.G. — E não subscrevem?

P.L. — Muitas pessoas subscreveram. Subscreveram com essas obrigações e em dinheiro também. Foi aberta, é dessa época.

C.G. — Assim que abre, a aceitação é muito boa?

P.L. — Foi muito boa.

C.G. — Mas houve uma certa demora nessa abertura. Por quê?

P.L. — Até que a empresa se estruturasse para esse efeito.

C.G. — Então o cuidado era de montar a Petrobrás antes que os acionistas privados...?

P.L. — Para que ela tivesse condições de fazer isso. Porque o que a empresa tinha, como até hoje tem, de acionistas de caráter privado era uma parcela pequena daquilo que representava a União, principalmente a União, estados e municípios. Os municípios, depois, passaram a vender, venderam muitas ações. Hoje muitos acionistas têm uma quantidade grande de ações nominativas, e são ações compradas dos municípios.

C.G. — Bom, mas de qualquer forma a Petrobrás tem o cuidado de, mesmo sendo minoritária essa participação do capital privado, demorar um pouco a efetivar essa participação.

P.L. — É. Da parte do capital privado.

Z.C. — Quando o senhor foi para a Petrobrás, logo no início, como era o esquema de sustentação financeira da Petrobrás, e como o senhor via as possibilidades, as viabilidades financeiras da empresa?

P.L. — Eram as verbas que nós recebemos, as receitas das refinarias, e, quando tivemos que dar um certo impulso, fomos para a parte de financiamentos, como suplemento.

Z.C. — Mas era bom, era o suficiente nesse momento para o funcionamento?

P.L. — Para o que nós queríamos, era.

C.G. — Porque uma das acusações básicas lançadas contra a Petrobrás era a de que o esquema financeiro era frágil, que ele não seria suficiente. O senhor discorda disso?

P.L. — Não, no princípio não foi. Até porque tivemos a facilidade de obter, como sociedade de economia mista, o suporte dos financiamentos que desejávamos. E obtivemos muitos financiamentos. Criamos até a Divisão de Financiamentos dentro da... Inicialmente era o próprio tesoureiro-geral o responsável pela obtenção de recursos, de financiamentos. Eu fazia esses contatos e entendimentos, depois fazia a exposição à diretoria e ela aprovava ou não. Isso ficou até... o Mangabeira. Quando o Mangabeira surgiu, propôs uma divisão de contratos à parte, diretamente. Então tiramos todos os contratos que tínhamos de acordos, financiamentos e tudo, e transferimos para essa divisão. O que lucramos foi que chamaram para esse serviço, como adjunto do Sílvio, que tinha um cartório na época, um advogado, que está até hoje na Petrobrás, que é um homem extraordinário. Depois incorporaram isso ao Serviço Jurídico, a uma divisão do Serviço Jurídico, e ficou até hoje, está lá e cuida dessa parte de... E depois voltou: quando o Serviço Financeiro foi criado, criaram a Divisão de Financiamentos do Serviço Financeiro. Então essa parte do Serviço Financeiro passou a estudar e depois encaminhar ao Serviço Jurídico para que examinasse a proposta de financiamento sob o aspecto jurídico.

C.G. — Houve também, nesses primeiros momentos da Petrobrás, uma dificuldade financeira séria, que foi a tentativa de jogar na caixa única da União as divisas produzidas pela Petrobrás. Depois faz-se a reserva de 80% dessas divisas para uso da Petrobrás. Essa luta o Juárez Távora leva adiante, é quem defende essa posição. Mas essa luta pelas divisas produzidas tem repercussão interna na Petrobrás?

P.L. - Como eu lhe disse, na parte do... Da Petrobrás ou do Conselho? Ainda na parte de estudo do projeto?

C.G. - Na Petrobrás. Bom, é o Conselho que faz essa discussão, mas a Petrobrás pressiona, luta por isso?

P.L. - Pressiona, pressiona. Sem dúvida.

C.G. - O senhor estava pressionando?

P.L. - Não, isso é mais do Lima Rocha, que era diretor do apoio econômico, da...

C.G. - Da Consultoria.

P.L. - ...Consultoria Econômica - já faleceu.

C.G. - Na verdade, esse esquema muda. O senhor acha que essa reserva das divisas, de 80%, é importante para a estrutura de financiamento?

P.L. - É.

C.G. - E esse esquema funciona realmente? Porque em determinado momento dá a impressão de que não são liberadas.

P.L. - É.

C.G. - O direito é líquido, mas as liberações não são...

P.L. - Faltam recursos e...

C.G. - De qualquer forma, elas entram na caixa única.

P.L. - É.

C.G. - Isso é muito sério?

P.L. - É. Porque se o governo falhar... [risos]

C.G. - Sim. Mas isso se faz numa proporção muito grande, muito séria?

P.L. - É a mesma coisa que divisa. O que se pode fazer? Essa época em que houve dificuldade não havia... Porque

na Petrobrás eram sempre duas coisas: naquela época às vezes sobrava cruzeiro e faltava dólar, quer dizer, a carteira de câmbio do Banco do Brasil estava em dificuldade para nos dar; outras vezes era o contrário, havia dólar, mas faltava caixa na Petrobrás para certas coisas. Mas dessa vez, nos últimos tempos, parece que faltavam as duas coisas: faltavam recursos em cruzeiros e faltava a moeda estrangeira.

Z.C. — O senhor disse que no início da Petrobrás a Tesouraria Geral era encarregada de arrumar os financiamentos também. O senhor participou desses primeiros empréstimos com o Bank of America?

P.L. — Sim, eram discutidas lá no meu gabinete. Mr. Gannon, quando era o vice-presidente do Bank of America — ele vivia aqui há muito tempo —, dizia que no conceito americano a pessoa que estava na função representava o crédito. Fui afastado em 62 e voltei em 64. Quando reassumi, em 1964, com o problema todo dos militares quando reassumiram em 64, recebi um telefonema, se não me engano do Ivã Barreto de Carvalho, que era um dos que estavam no nosso escritório em Nova York, desesperado porque não tinha recursos, de forma alguma, para os compromissos, — e o americano não perdoa não se pagar uma fatura, um aluguel, alguma coisa —, que eu mandasse cem mil, parece que eram cem mil dólares. Eu telefonei ao Mr. Gannon e disse: "Mr. Gannon, estamos numa dificuldade muito grande, porque a Carteira de Câmbio do Banco do Brasil está fechada, essa situação toda, essa dificuldade toda, e eu estou precisando com urgência de cem mil dólares para nosso escritório." Ele disse: "Paulo, o Brasil não tem crédito, mas você têm."\*

---

\* O entrevistado imita sotaque americano.



Z.C. — É mesmo?

P.L. — Foi. Eu fui ao general, tirei-o de dentro da reunião em que ele estava e disse: "Há isso, general." — pelo telefone. "Eu lhe mando uma exposição de motivos em seguida." E ele: "Pode autorizar." Telefonei para o Canon, ele mandou os cem mil dólares, em seguida é que fiz a exposição e a diretoria aprovou.

C.G. — Isso foi quando?

P.L. — Foi em 64, logo após a revolução, quando o marechal Ademar de Queirós estava à frente da Petrobrás. Foi com ele que isto se deu.

Z.C. — E era difícil se obter financiamento externo para a Petrobrás nesse período inicial, 1954, 1955?

P.L. — Não. Apareceram diversos, diversos financiamentos foram estudados. No período inicial de 54 não havia recursos, houve uma certa dificuldade. Mas depois, não. Depois apareceu japonês, americano, inglês, francês.

Z.C. — Não havia um certo boicote do governo americano, dos bancos oficiais americanos, a empréstimos para a Petrobrás?

P.L. — Não, não.

Z.C. — Havia boa vontade?

P.L. — Havia.

C.G. — E vinham em forma de empréstimos ou de crédito para compra de equipamentos preferencialmente?

P.L. — Nós não vinculávamos. No financiamento, eles nos emprestavam uma parcela em dólares para fazermos e nós estudávamos a forma de pagamento. Não vinculávamos. Poucas compras foram vinculadas. Às vezes uma venda podia

ser financiada, eles nos vendiam uma coisa com o pagamento financiado. Isso podia ser feito também.

Z.C. — Mas não era muito comum.

P.L. — Não.

C.G. — A Petrobrás tinha uma preocupação, nesses primeiros momentos, de manutenção de uma liquidez muito alta para pagamento de compromissos externos.

P.L. — É.

C.G. — Por que isso?

P.L. — Porque ela queria se tornar, como se tornou por muito tempo, isso que o Mr. Ganon nos disse, que dava mais crédito à Petrobrás e ao tesoureiro... [risos]

C.G. — Para firmar credibilidade. O fato de ser uma empresa estatal de petróleo já não assegurava isso?

P.L. — Talvez.

C.G. — Mas ela resolve se acautelar de dupla forma.

P.L. — É.

C.G. — Diga-me uma coisa, dr. Paulo: a Petrobrás é a primeira empresa a ser montada sob a forma holding no país, e isso é feito a partir do Plano Básico do dr. Hélio Beltrão. Quais as dificuldades, de que o senhor se lembra, que foram enfrentadas nessa implantação de uma forma nova de organização empresarial, de um lado, e pública, de outro?

P.L. — Não acho que houve dificuldade.

C.G. — Não? Não houve dificuldade de compreensão das idéias do Plano Básico?

P.L. — Não. Porque com a discussão da lei no Congresso, a

aprovação, a criação, os resultados, não sei, houve uma credibilidade muito grande, a Petrobrás atravessou uma fase muito boa.

C.G. — Os mecanismos de controle previstos no Plano Básico concediam uma autonomia muito grande às unidades de produção, principalmente. Isso não traz problemas?

P.L. — Não.

C.G. — Nem os generais no CNP e na Petrobrás se desgostam com isso?

P.L. — Não, acho que não. [risos] Porque, veja só, não é bem uma autonomia absoluta. Eles fazem um plano de atividades - o plano de atividades da Petrobrás é sempre discutido de um ano para outro -, e nesse plano de atividades estão todas as metas de cada um deles, o que vão fazer. Aprovado o plano de atividades, não há o que discutir. Acredito que hoje, com essa dificuldade de caixa que a Petrobrás está tendo agora, o Orlando, que é o chefe do nosso Serviço Financeiro, deve estar cortando o desejo de muitos, dizendo que não é possível, porque ele não tem caixa para isso.

C.G. — Mas nesse momento a imprensa está acusando essa forma de organização da Petrobrás como muito permeável à tomada, pelas empresas multinacionais, de espaço dentro das subsidiárias, que não estavam tão estreitamente vinculadas à Petrobrás. Nem isso?

P.L. — Isso é um desejo - estamos falando da possibilidade de a Petrobrás privatizar certas empresas, certas subsidiárias. Mas isso não se concretizou ainda, me parece.

C.G. — A Tesouraria Geral, que o senhor dirige, não está criada, não está efetivada antes de 55, é isso?

P.L. - Não. A Tesouraria Geral começou logo que a Petrobrás foi criada. No mês de junho, quando eu comecei, já as atividades da Tesouraria, como a parte de seguros, a parte de ações, a parte de...

C.G. - Ela está atuando, mas já tem a sua própria designação, Tesouraria? Já é um órgão staff em funcionamento?

P.L. - A Tesouraria foi criada e continuou existindo. Mas com essa incompreensão de ter esse nome brasileiro de Tesouraria, e não o treasurer americano, que o Hélio, com entendimentos com técnicos americanos, achou que devia ser assim. Até que, com a modificação, a reestruturação que sofreu a Petrobrás, eles substituíram a Tesouraria pelo Serviço Financeiro, juntando à Tesouraria a Contadoria Geral.

Z.C. - E ficou sendo o Serviço Financeiro.

P.L. - Foi, criando o Serviço Financeiro.

C.G. - Mas nesse momento, em 55, todas as unidades têm serviços de contabilidade instalados; são os setores encarregados de efetuar contabilidade de custo ...

P.L. - Contabilidade. Mas esses estão vinculados ao contador-geral.

C.G. - Não era à Tesouraria?

P.L. - Não, ao contador-geral. A parte contábil era toda... Eu sei que eles separaram. O que dizia respeito à contabilidade era a Contadoria Geral. Quando [inaudível] entendimento, botei aqueles três nomes ali. Mudaram, depois. Mas inicialmente o Craveiro foi do planejamento na contabilidade, do contador-geral - já é morto -, o Del'Aera e o Simões, que eu não sei deles.

C.G. — E a Tesouraria não tinha representação em todas as unidades?

P.L. — Não. Tinha apenas na parte de suprimentos, mas não na de fiscalização e tudo mais. Ela apenas verificava mensalmente; eles faziam as previsões das necessidades, encaminhavam e nós analisávamos.

C.G. — Mas sem subordinação desse pessoal à Tesouraria.

P.L. — Não. O próprio superintendente encaminhava à Tesouraria suas necessidades e as dos seus elementos, mandava dizer o que precisavam e para quê.

C.G. — Agora chegamos a 56. A previsão na Lei 2.004 da participação da Petrobrás no Imposto Único é que se encerrasse em 57, quando integralizasse dez milhões de cruzeiros em seu capital. Mas na verdade antes disso, em 56, se passa uma legislação prorrogando a participação da Petrobrás no Imposto Único, em percentagem maior, mas de qualquer forma mantendo essa participação...

Z.C. — Menor.

P.L. — Maior para a União e menor para a Petrobrás.

C.G. — É, menor para a Petrobrás - 15% -, e prorrogando isso até 61. Por que isso se faz? Na verdade, a Petrobrás já tinha integralizado capital a mais do que o previsto.

P.L. — Sim.

C.G. — Por que, então, se prorroga?

P.L. — Porque é necessidade da Petrobrás, é a tal coisa de hoje: já naquela época não se fazia em dólar, se fazia em cruzeiro, quer dizer, aquilo que se imaginava que ia sair por um preço, saía por outro. Havia uma necessidade

maior de caixa da Petrobrás para atender a seus objetivos.

C.G. — Apesar de o capital estar integralizado.

P.L. — Pois é. Mas esse capital já não correspondia ao que a Petrobrás precisava.

C.G. — Então é o avanço inflacionário que corrói isso.

P.L. — É, em parte deve ser isso.

Z.C. — E essa porcentagem do Imposto Único ainda era importante no sistema de financiamento da empresa.

P.L. — Era. Apesar de que esse Imposto Único... Já viu a demonstração que a Petrobrás fez da forma como ele é distribuído? Uma maior parte vai para este órgão, para aquele, para aquele. Hoje em dia, inclusive, o álcool comeu tudo aquilo que a Petrobrás poderia ter desse imposto.

Z.C. — O álcool!

P.L. — É. Porque a Petrobrás, veja bem, não tinha como, ninguém imaginou isso para esse programa do álcool. Mas produziram o álcool. E o consumo era um, então existia uma tancagem para isso que se produzia, para guardar, para distribuir, para fazer mais. Não se ia montar paralelamente àquilo que já existia, fazer um órgão, uma coisa repetitiva, para tancagem de álcool e tancagem de gasolina, para depois esse aqui ficar sendo ocioso e esse aqui crescer. Então a Petrobrás cedeu uma parte dos seus tanques, da tancagem existente, para a guarda do álcool, e assim sendo, depois, para distribuir, para passar ao duto e chegar inclusive à distribuição dos postos. Mas a remuneração foi diminuindo, diminuindo, diminuindo, e a Petrobrás manteve o custo. A Petrobrás hoje tem um prejuízo medonho nisso. Ela paga aos indivíduos que entregam o álcool a

ela um X, na época, tem a perda do espaço que fica para receber, tem a perda por evaporação, tem a perda com a distribuição e tudo mais, e não só remunerada. Ela está sustentando a expansão do álcool em prejuízo daquilo que produz, que é a gasolina, onde podia ter uma margem de lucro.

Z.C. - Então o Imposto Único ainda era importante nesse esquema. E a reinversão dos lucros da própria atividade da empresa, também era importante, era fundamental nesse sistema de financiamento?

P.L. - Era, era.

C.G. - O lucro das refinarias, principalmente, caía na caixa única da Petrobrás?

P.L. - Era uma caixa única.

C.G. - E a previsão da distribuição desses lucros para o investimento no ano seguinte era estabelecida pela Consultoria.

P.L. - Era. A Consultoria Econômica recebia todos os planos de todas as unidades, analisava e encaixava isso dentro da receita prevista.

C.G. - Os lucros vinham todos das refinarias, não é?

P.L. - Uma parte da refinaria, e a outra da produção, do frete, do transporte pela Fronape, da venda de barril de petróleo produzido - hoje em dia tem cento e tantos mil barris. A receita disso...

C.G. - Isso era significativo também nesse momento?

P.L. - Naquela época, não. Naquela época, a Frota já representou alguma coisa.

C.G. - Mas o grosso era das refinarias.

P.L. — O grosso era das refinarias.

C.G. — Então essa coisa do lucro das refinarias passa pela política de preços, não é? Como se estabelecia essa atribuição da definição dos preços entre o CNP e a Petrobrás? Era diferente naquele tempo? O CNP tinha uma parcela maior de poder na determinação desses preços?

P.L. — Agora está tendo maior. Tanto que a Petrobrás tem protestado e não tem atendido.

C.G. — Mas naquele tempo, então, a Petrobrás tinha peso na decisão dessa...?

P.L. — Tinha, tinha. A maior felicidade da Petrobrás foi ter tido na presidência durante todos esses primeiros anos, homens de muita representação, de muito peso. O marechal Ademar, então, era uma coisa! Ele ligava para o Castelo e dizia: "Castelo..." Ele tinha uma intimidade com o Castelo Branco que nenhuma outra pessoa, em todo o governo, tinha. Era quase uma ascendência: o que ele dizia, o Castelo aceitava. O general Geisel também esteve durante muito tempo na presidência, e assim os antecessores todos. Nós tivemos isso. Mas parece que não está se dando agora. [risos] Pelo menos os protestos todos da Petrobrás não estão encontrando eco. Talvez porque não seja possível, seja a mesma situação que tivemos no Conselho: não havia como.

Z.C. — O senhor acha que o prestígio dos presidentes foi fundamental para a implantação e a continuação da boa atividade da empresa?

P.L. — É.

C.G. — Bom, mas em 57 houve uma grande elevação de preço.



Com essa elevação de preço, a Petrobrás começa a sofrer acusações de que está alimentando a inflação. E a elevação de preço era realmente essencial nesse momento?

P.L. — Era essencial.

C.G. — A Petrobrás estava atuando com preços abaixo...

P.L. — Estava. Exatamente o que eu lhe disse há pouco: é o que está acontecendo agora. Se se quiser dar um preço justo à Petrobrás para que ela agüente com esse programa do álcool e tudo mais, vão dizer que vai alimentar a inflação. Não vai alimentar a inflação. Vai dar um preço real.

C.G. — E naquele tempo, em 57, a Petrobrás estava sofrendo isso?

P.L. — Estava. Estava com problema de caixa.

Z.C. — Esse aumento era importante para o autofinanciamento da empresa?

P.L. — Exato.

C.G. — Essa elevação de preços se faz em função das necessidades de caixa da Petrobrás?

P.L. — Não tanto, mais em função da reposição. Quer dizer, a Petrobrás demonstra quanto custa um barril de óleo processado, ou comprado ou produzido aqui, para se chegar a um preço final. Isso mais o Imposto Único deve dar um valor tal. Se se mantiver uma contenção por causa de inflação, não se aumentar os preços dos produtos, a Petrobrás começa a ficar...

C.G. — Os preços internacionais haviam subido muito nesse momento com a crise de Suez?

P.L. — Exato.

C.G. — Mas a Petrobrás nesse momento também está elevando internacionalmente o preço do petróleo brasileiro que era exportado do óleo bruto.

P.L. — Mas é uma composição de preços, se não me engano — o Haroldo ou um deles vai lhe dizer quanto representa o custo do barril processado no Brasil e do outro barril. É o preço médio, o preço do petróleo importado e do processado\*. Ele não leva o custo do petróleo processado aqui, nosso, ou o preço do petróleo importado. Não é um total, tanto para... tanto para... Não. Leva um outro preço no computador da nossa produção. Atualmente leva em consideração um outro preço, se não me engano. Acho que é isso.

C.G. — O que pressionava eram os preços internacionais?

P.L. — Eram.

C.G. — Bom, em 57, também, são finalmente definidas em lei as atribuições do CNP em relação à Petrobrás. Isso traz alguma diferença para a Tesouraria?

P.L. — Não.

C.G. — Não muda nada?

P.L. — Nada.

C.G. — Bom, mas no ano seguinte estão se fazendo reformulações no Plano Básico, não é isso? Em 1958 algumas reformas são feitas. O que muda na Tesouraria?

P.L. — Em 58?

Z.C. — Em 59, a reforma administrativa.

P.L. — A senhora perguntou se em 58, em função dos reestru-

---

\* Os preços internos nesta época eram calculados sobre os preços do similar importado.

dos que estavam sendo feitos pelo dr. Hélio Beltrão para a modificação do Plano Básico, a Tesouraria tinha sido atingida? Não, ela continuou com a mesma estruturação.

Z.C. — As mesmas atribuições, a mesma estruturação?

P.L. — As mesmas atribuições. Essas atribuições só foram modificadas em parte quando da entrada, em 62, do Mangabeira, que tirou a parte de contratos de financiamentos para uma assessoria nova que ele criou. E posteriormente, em 67, quando foi criado o Serviço Financeiro, porque o general Diegues alegou que estava tendo um número de contratos muito grande, um leque muito grande, e que havia uma necessidade de juntar diversos órgãos, houve a grande modificação.

Z.C. — Em 62 o senhor saiu da Tesouraria Geral e fica afastado parece que dois anos da Petrobrás.

P.L. — É. Foi o período que durou... foi a época dos sindicatos na Petrobrás.

Z.C. — O que houve? Por que o senhor saiu?

P.L. — Eu... Dizem isso, eu não sei. Porque tinha essa linha de conduta; veio a direção nova do Mangabeira e ele mandou um recado que queria mudar as pessoas que trabalhavam com câmbio, os nossos corretores de câmbio. Fiz uma exposição de motivos a ele dizendo que as pessoas que trabalhavam com o câmbio, nossos corretores de câmbio, eram três: um, que desde o Conselho Nacional do Petróleo tratava do câmbio fechado pela frota que nós tínhamos, Pais de Carvalho; um outro, que era o que fazia o câmbio do Conselho Nacional do Petróleo; e com a massa grande que a Petrobrás tinha recebido de trabalho de contrato de câmbio, nós tínhamos pedido uma indicação à Carteira de Câmbio.

bio do Banco do Brasil, qual seria o corretor que ela recomendava, e ela teria recomendado o Bran Ribeiro. Era essa a razão que tínhamos. E se fizéssemos a substituição de qualquer corretor, teríamos que justificar perante ao Banco do Brasil. Houve um silêncio, não se tocou mais. Pouco tempo depois, ele voltou à carga, dizendo que teríamos também de mudar o nosso despachante, que vinha há muito tempo trabalhando para a Petrobrás. Eu tornei a dizer que não podia por isso, por isso, por isso - disse as razões técnicas. Aí, dias depois, segundo disseram, não sei se é verdade, o presidente...

[FINAL DA FITA 2-B]

P.L. - ...sempre à administração, não à diretoria.

Z.C. - Essas modificações...

P.L. - De chefias.

Z.C. - ...eram sempre levadas ao conselho de administração?

P.L. - E não à diretoria. O presidente Mangabeira teria feito uma reunião com os conselheiros no Iate Clube, e nessa reunião teria ficado decidido que o tesoureiro-geral seria afastado e também o chefe dos serviços executivos locais, que era o Valdemiro - esses é que seriam atacados. Eu estava passando o verão em Petrópolis, descia, pegava o trabalho, e às 6:15 hs pegava o ônibus de volta para Petrópolis.

Z.C. - O senhor morava em Petrópolis?

P.L. - Não, passava o verão, eu tenho casa lá. Fui chamado ao gabinete do diretor, e a secretária: "Não sei o

que vou dizer ao senhor..." "O que é, menina?" "Não sei..." "Falei logo: "Por quê? Porque fui destituído?" Ela disse: "Foi!" Eu digo: "Então, não tem nada. Vou arrumar meus papéis." Voltei, disse à minha secretária o que havia acontecido, e disse que no dia seguinte de manhã eu iria arrumar. Fui lá, ficaram as duas secretárias, a minha e a outra que ia substituí-la, arrumando, tirando toda a papelada, que até hoje está na minha casa - botei duas caixas no meu sótão em Petrópolis não mexi mais naquilo. [risos] Esvaziei meu cofre, esse papel que estava no meu cofre, que eu lhe falei\*, e passei ao Olavo Câmara de Castro, que me substituiu, que foi indicado ao Mangabeira por uma pessoa qualquer do Ministério da Fazenda, do Imposto de Renda. Ele passou algum tempo lá, depois saiu, não sei por quê, foi substituído por um outro rapaz - esse era da Petrobrás. E quando veio a revolução...

Z.C. - Por que o senhor acha que queriam substituir essas pessoas que deram início a esse processo que o senhor contou?

P.L. - Não sei. [risos] Sei que não tive uma explicação do Mangabeira da razão pela qual ele estava me tirando. Fui chamado por um diretor para me dizer que eu não era mais Tesoureiro Geral a partir daquele instante.

Z.C. - Esse era um procedimento comum na Petrobrás?

P.L. - Não. Com o Mangabeira, foi. Até então, não! Porque o período do Mangabeira foi o chamado período sindi-

---

\* O entrevistado se refere ao projeto alternativo à Petrobrás, em posse do Neiva Figueiredo.

cal, em que os membros dos sindicatos impunham ao presidente da Petrobrás todas as decisões e ele aceitava.

Z.C. - Quer dizer, isso se dava mesmo nesse período.

P.L. - Ele era um indivíduo diferente. Naquela época o presidente fazia tudo, e eu fiquei como contato: levava para ele, por exemplo, as cautelas - os acionistas recebiam essas cautelas de ações -, que tinham que ser assinadas por um diretor e o presidente, e ele botava para o lado. Os suprimentos das unidades também: eu fazia a ordem de transferência pelo Banco do Brasil, levava ao presidente e ele... não assinava, mandava o Irnack assinar. Não assinava nada.

C.G. - Havia uma centralização muito grande de decisões na presidência?

P.L. - Foi. Depois é que nós propusemos e descentralizamos, criamos delegação. Eu passei a ter autorização do presidente para assinar, com um diretor, essas ordens, essas coisas todas.

Z.C. - Depois de 64?

P.L. - Depois de 64.

Z.C. - Mas eu ainda estou um pouco mais interessado na sua demissão da Tesouraria Geral.

P.L. - Como eu lhe disse, isso são conjecturas - teria sido. Porque foram duas vezes seguidas que eu contrariei uma determinação do presidente, que disse que queria que eu fizesse isso e eu disse que não podia fazer. Foram duas negativas seguidas que dei. Em seguida veio demissão, nós podíamos atribuir que fosse essa a razão.

Z.C. - Porque as pessoas que ele queria demitir eram tecni

camente competentes e importantes.

P.L. - Não posso dizer, isto não posso dizer. [risos] Porque a pessoa que foi para lá era muito boa pessoa, mas não conhecia nada do serviço da Tesouraria, era um fiscal do Imposto de Renda.

Z.C. - Não, eu digo as pessoas que o senhor não queria que saíssem.

P.L. - Ah, sim! Porque não tínhamos nenhum interesse, elas foram escolhidas... Todas as pessoas que trazíamos ou era por sorteio ou assim... A indicação do corretor: precisávamos de mais um corretor. O Neiva, então, de forma nenhuma aceitaria uma injunção dessas. Então o Jaci\*, que era o meu adjunto, vai à Carteira de Câmbio e pede para indicarem um corretor. Disseram a ele: "O melhor escritório que há é o do Bran Ribeiro." O Bran Ribeiro indicou o adjunto dele, Sebastião, para ficar à disposição o dia inteiro - eu era adjunto dele - junto à Carteira de Câmbio, para obter, apressar, essas coisas todas. Porque o corretor é que consegue vencer todos esses caminhos difíceis na Carteira de Câmbio do Banco do Brasil. Mas não fui chamado. Porque eles podiam ter-me chamado e dito: "Não quero você por isso ou por aquilo."

Z.C. - Ninguém lhe deu satisfação direta.

P.L. - Não, não. O general Dieguez era um sujeito sui generis - eu estava como assistente no Serviço Financeiro, e havia um indivíduo lá na Divisão de Financiamentos. Ele de repente me chamou e disse: "Olhe, Paulo, você é um sujeito..." - ele tinha uma linguagem espetacular, o gene-

---

\* Jaci Vieira de Miranda

ral Dieguez. "Você é um indivíduo muito sem-vergonha, porque você..." - vou dizer no linguajar dele - "...para dizer não a um sujeito, antes conversa muito com ele para dizer que talvez não possa e que não vai fazer. E esse fulano que está lá, chega um japonês propondo financiamento, ele bota o sujeito porta afora. Não pode. A Divisão de Financiamento é uma divisão de negociação. Então você, com esse seu jeito, é que vai ficar na Divisão de Financiamentos." Quer dizer, deu uma explicação para o indivíduo que saiu - ele era mesmo intempestivo, era um sujeito que tinha um gênio muito forte -, deu uma satisfação a ele, disse isso, e disse na minha frente.

Z.C. - Quando foi isso? Em 64?

P.L. - Não, foi com o general Dieguez, foi depois de 64 - a época, está no meu currículo -, porque depois eu fui chefe da Divisão de Financiamentos. Ele era assim.

Z.C. - O senhor saiu então em 62. E o que fez? Continuou na Petrobrás?

P.L. - Eu procurei o Neiva para dizer que ia embora, e ele me disse: "Ah, acho melhor mesmo." Mas aí esse secretário-geral...

Z.C. - Ele disse: "Acho melhor mesmo"?

P.L. - Ele disse: "Acho melhor mesmo." Eu disse ao Bello, e o Bello\*: "De jeito nenhum, Paulo, você não vai embora." E eles me puseram no Serviço de Orçamento. O rapaz que estava respondendo pela chefia da Divisão de Orçamento, que tinha trabalhado comigo e tudo mais, o Jorge de

---

\* Aluísio Bello



Castro, mandou botar uma mesa dentro da sala dele, para que eu ficasse junto com ele. Deu esse apoio, essa consideração toda nesse tempo em que eu estive lá.

Z.C. — O senhor ficou dois anos.

P.L. — É, até 64. No dia da revolução, todo mundo correu lá para o gabinete: "Vem cá, a revolução, vamos para lá." "Eu não vou lá coisa nenhuma! O que eu tenho que fazer lá?" "Mas aí veio um telefonema do general Levy, dizendo que queria falar comigo, que eu fosse. Ele disse: "Paulo, vá lá e assuma a Tesouraria." Eu disse: "Agora já está fechada, general." "Amanhã de manhã, antes de oito horas, você esteja lá e assuma a Tesouraria." "Está muito bem." Fui lá e disse ao Evaldo: "Olhe, Evaldo, estou muito contrafeito..." — era um rapaz muito... uma jóia de rapaz, mas que tinham colocado lá na... "Mas, Paulo, não é possível!" Eu digo: "É, Evaldo\*, eu recebi essa incumbência. Estou surpreso." Ele disse: "Então vamos lá." Eu digo: "Vamos". Fui com ele, chegaram: "Não, Evaldo, tem paciência, você não pode..." [risos] E reasumi a Tesouraria.

Z.C. — O Neiva, em 62, era diretor ainda?

P.L. — Não, já tinha saído.

Z.C. — E ele achava que o senhor devia sair, porque ele achava que aquilo ia ficar uma bagunça?

P.L. — É. E de fato houve muita coisa. Mas eu fiquei sem fazer quase nada nesse Serviço de Orçamento. Só fiz boas amizades lá.

---

\* Evaldo Garcia.

Z.C. — Durante dois anos.

P.L. — É. Falavam em mandar matar, inventavam muita coisa.

Z.C. — Como mandar matar?

P.L. — Que essas pessoas, assim, esses elementos que estavam contrários à atuação dos sindicatos de 62 a 64 seriam eliminados. [risos] Era mentira.

C.G. — Esses boatos circulavam dentro da Petrobrás?

P.L. — Dentro da Petrobrás. Aí veio 64.... De fato, houve pessoas com atuação muito destacada. Tanto que eu me empenhei junto ao general que cuidava dos inquêritos, lá no gabinete do general Dieguez, e por uma pessoa que trabalhava na Refinaria Duque de Caxias, na Reduc, cuja mulher trabalhava no Orçamento, tinha sempre contato comigo e era contrária a essas coisas todas, se manifestava contra essas injustiças. "Mas ela, sendo assim..." disse eu ao general. Ele depois falou: "Olhe, Paulo, nossa linha de conduta é a seguinte: ou é comunista ou é sindicalista. Mas não é... O sujeito pode ser o que for, ter uma linha de estudante e tudo mais simpática ao comunismo, não tem nada. É a atuação. Se ele tiver feito atuação aqui dentro nesse tempo... Esse sujeito que você está falando, na refinaria, ameaçava dar bofetada em quem não aderisse ao sindicato, não fizesse isso. Então, esse eu tenho que mandar embora." Quer dizer, o levantamento que fizeram na Petrobrás não foi uma coisa, assim, indiscriminada. Pelo menos essa era a linha de conduta do chefe desse serviço lá na Petrobrás nessa época. Foram inquêritos em todas as unidades, depois foram aquelas demissões, aquelas coisas. Ele disse: "Só a atuação direta." Esses que estão voltando agora, porque estão todos voltando, recebendo atra-

sados e tudo mais. Um deles disse ao general que foi assumir a Refinaria de Mataripe - está aí agora: "Olhe, general, se o senhor fizer qualquer coisa, eu vou explodir a refinaria agora." O general tirou a pistola e botou na cara dele: "E eu vou explodir a sua cara." [risos] Então não explodiu a refinaria coisa nenhuma. Eles ocuparam militarmente todas aquelas unidades; foi um choque muito grande de opiniões divergentes.

C.G. - E essa coisa repercutiu inteiramente dentro da Petrobrás, não é?

P.L. - Ah, foi uma pena, porque repercutiu muito mal. Houve quase uma parada no trabalho na Petrobrás. Foi uma negativa esse período de 62, 63.

2ª Entrevista: 03.05.1988

C.G. - Dr. Paulo, o senhor estava nos falando agora há pouco a respeito de alguns procedimentos que foram cumpridos nos atos de constituição da Petrobrás. O senhor podia recompor isso para nós?

P.L. - Pois não. Outro dia, quando falei a esse respeito, eu não me lembrei que a primeira providência do presidente da República quando foi promulgada a Lei 2.004, foi a designação, por decreto, do dr. Carlos Medeiros Silva para que ele procedesse à incorporação dos bens da Petrobrás e, posteriormente, à constituição da empresa. Nessa oportunidade, o dr. Medeiros procurou o Conselho Nacional do Petróleo e solicitou ao dr. Plínio a designação de um elemento que o auxiliasse. Foi escolhido o Arnaldo Vieira, que trabalhava no escritório da Refinaria de Mataripe aqui no Rio de Janeiro com o dr. Petrônio Barcellos, e ele

foi auxiliar o dr. Medeiros. Mas todos nós o auxiliávamos; nas providências que ele pedia, impressos e tudo mais, nós o auxiliávamos. O Vieira foi o primeiro empregado do Conselho Nacional do Petróleo a tomar parte nos trabalhos da Petrobrás, antes mesmo de constituída. Por força da Lei 2.004, ia-se fazer a arrecadação compulsória, e ele teria que remeter o formulário ao Banco do Brasil no menor tempo possível. Estudou-se então que impresso se faria, de que forma se daria o pagamento daquela contribuição, levando por base duas coisas: as características dos carros, porque aquilo tinha o ano de fabricação, e o peso do veículo - incluindo lanchas e tudo mais. Fez-se então o impresso em quatro vias coloridas, distribuiu-se ao Banco do Brasil e a cobrança se iniciou. Antes de maio já começamos a receber do Banco do Brasil as vias já quitadas para... E o Vieira se trancou numa sala lá no Conselho e... além dessas, começou a receber outras, e depois o pagamento do ano seguinte. Até que a Tesouraria fosse criada, ele fosse lá trabalhar conosco, em maio do ano de 54, havia uma sala cheia de impressos. Ele começou a trabalhar nessa função que foi o fundamento dessas obrigações, pelas quais nós depois trocamos por ações. O Vieira ficou incumbido disso e foi a pedra fundamental do Setor de Ações e Obrigações da Tesouraria Geral.

C.G. - Essas contribuições estão na Lei 2.004 de uma forma muito detalhada, com critérios para avaliação dos veículos...

P.L. - Exato, a contribuição que fariam todos os proprietários de veículos automotores, do avião à motocicleta, se não me engano.

sados e tudo mais. Um deles disse ao general que foi assumir a Refinaria de Mataripe - está aí agora: "Olhe, general, se o senhor fizer qualquer coisa, eu vou explodir a refinaria agora." O general tirou a pistola e botou na cara dele: "E eu vou explodir a sua cara." [risos] Então não explodiu a refinaria coisa nenhuma. Eles ocuparam militarmente todas aquelas unidades; foi um choque muito grande de opiniões divergentes.

C.G. - E essa coisa repercutiu inteiramente dentro da Petrobrás, não é?

P.L. - Ah, foi uma pena, porque repercutiu muito mal. Houve quase uma parada no trabalho na Petrobrás. Foi uma negativa esse período de 62, 63.

2ª Entrevista: 03.05.1988

C.G. - Dr. Paulo, o senhor estava nos falando agora há pouco a respeito de alguns procedimentos que foram cumpridos nos atos de constituição da Petrobrás. O senhor podia recompor isso para nós?

P.L. - Pois não. Outro dia, quando falei a esse respeito, eu não me lembrei que a primeira providência do presidente da República quando foi promulgada a Lei 2.004, foi a designação, por decreto, do dr. Carlos Medeiros Silva para que ele procedesse à incorporação dos bens da Petrobrás e, posteriormente, à constituição da empresa. Nessa oportunidade, o dr. Medeiros procurou o Conselho Nacional do Petróleo e solicitou ao dr. Plínio a designação de um elemento que o auxiliasse. Foi escolhido o Arnaldo Vieira, que trabalhava no escritório da Refinaria de Mataripe aqui no Rio de Janeiro com o dr. Petrônio Barcellos, e ele

foi auxiliar o dr. Medeiros. Mas todos nós o auxiliávamos; nas providências que ele pedia, impressos e tudo mais, nós o auxiliávamos. O Vieira foi o primeiro empregado do Conselho Nacional do Petróleo a tomar parte nos trabalhos da Petrobrás, antes mesmo de constituída. Por força da Lei 2.004, ia-se fazer a arrecadação compulsória, e ele teria que remeter o formulário ao Banco do Brasil no menor tempo possível. Estudou-se então que impresso se faria, de que forma se daria o pagamento daquela contribuição, levando por base duas coisas: as características dos carros, porque aquilo tinha o ano de fabricação, e o peso do veículo - incluindo lanchas e tudo mais. Fez-se então o impresso em quatro vias coloridas, distribuiu-se ao Banco do Brasil e a cobrança se iniciou. Antes de maio já começamos a receber do Banco do Brasil as vias já quitadas para... E o Vieira se trancou numa sala lá no Conselho e... além dessas, começou a receber outras, e depois o pagamento do ano seguinte. Até que a Tesouraria fosse criada, ele fosse lá trabalhar conosco, em maio do ano de 54, havia uma sala cheia de impressos. Ele começou a trabalhar nessa função que foi o fundamento dessas obrigações, pelas quais nós depois trocamos por ações. O Vieira ficou incumbido disso e foi a pedra fundamental do Setor de Ações e Obrigações da Tesouraria Geral.

C.G. — Essas contribuições estão na Lei 2.004 de uma forma muito detalhada, com critérios para avaliação dos veículos...

P.L. — Exato, a contribuição que fariam todos os proprietários de veículos automotores, do avião à motocicleta, se não me engano.

C.G. — E como se fazia a fiscalização dessa arrecadação? A quem competia? À Petrobrás? Ao Banco do Brasil? Porque era muito complicado.

P.L. — O Banco do Brasil recebia. O sujeito muitas vezes nos olhava, mas geralmente recebia. Porque eram as agências todas... o sujeito lia aquilo e recebia. Foi o que eu lhe disse: essa massa era de tal forma, que eu não tinha como trabalhar com ela. Pela vivência, pela experiência que eu tinha de ter trabalhado no Ministério da Guerra, quando comecei meu trabalho, junto a um serviço Holerite, esse de cartão perfurado, e eu geralmente ia discutir com as moças, via as moças operando, porque sou muito curioso nessas coisas, eu conhecia o trabalho - a base do cartão perfurado é a máquina separadora. Eu disse isso conversando com o contador e ele divergiu, queria fazer de outra forma. Então procurei o Hélio e disse: "Hélio, eu não posso. Só posso trabalhar com essa massa com cartão perfurado. E o Hélio disse: "Não, deixe que eu vou chamar..." - como eu já contei, aquela coisa de chamar o IAPI. Nesse trabalho, eles não só listaram todos os indivíduos que tinham pago a contribuição compulsória, com o nome e tudo mais, como, por esse processo de comparação, verificaram, entre peso e ano de fabricação, se tinha havido uma discrepância no valor. E foi uma massa imensa! Todo dia eu trazia um monte de cartas. E os meus amigos diziam: "Que negócio é esse, Paulo? Você está cobrando ao indivíduo a parcela menor que ele teria recolhido."

Z.C. — Então a fiscalização terminou sendo feita pela Petrobrás.

P.L. — Pela própria Petrobrás, quando se fez a listagem

do pagamento feito. E apareceu muita discrepância. Inclusive nos deu um susto um belo dia porque, já na fase da entrega das obrigações, apareceu um indivíduo para receber uma obrigação com um valor inteiramente diferente do que estava listado. Pediu-se para esperar, fomos ver, a cópia que tínhamos era de um valor ínfimo, e o documento que ele deixou era de outro. Pensamos até que tivesse havido fraude do próprio banco ou qualquer coisa, que tivesse recebido aquela parcela grande e não havia... Mas fui ao Éboli, esse de estudos da polícia - o Banco do Brasil é que disse que fôssemos -, peguei um carro e fui lá com o Vieira. Aí é que foi a surpresa: ele pegou a guia, botou no infravermelho, apareceu tudo o que estava escrito embaixo, igual à cópia que tínhamos. [risos] Tinha sido uma falsificação grosseira do indivíduo que...  
Z.C. - Do próprio indivíduo.

P.L. - É. Mas tudo isso se fez lá na própria Petrobrás. O Banco do Brasil recebeu só a contribuição, sem fazer crítica alguma.

Z.C. - Havia um outro episódio que o senhor queria...

P.L. - Esse foi do trabalho inicial da Petrobrás. O outro, que conversamos, do DASP, foi a nossa revolta contra a quebra do sistema do mérito.

C.G. - Essa quebra se dá no governo José Linhares?

P.L. - José Linhares, quando foi imposto, e foi a causa do nosso afastamento do DASP. Havia uma pirâmide, se não me engano, na Central do Brasil, em que a base tinha não sei quantos engenheiros e o ápice tinha um. Quer dizer, o indivíduo para chegar ao fim da carreira, às vezes, se esse um sobrevivesse até a aposentadoria compulsória, não



sairia... [risos] Então as pirâmides foram reestruturadas com uma base certa, numa altura certa. Todo esse trabalho do DASP foi feito. Às vezes carreiras foram subdivididas, como auxiliar de escritório e gerente administrativo, e o sujeito só entrava na inicial da carreira, para fazer a sua carreira toda no serviço público, e mediante concurso. Os próprios indivíduos que estavam lá naquela época em determinadas funções e que não tinham feito concurso, fizeram, foi feita uma prova geral para esses indivíduos. Eles ficaram revoltados, mas fizeram. Muitos deles. O Murilo\* pediu que eu fosse fiscalizar, eu fui, e vi numa das salas o sujeito assinar a prova em branco e entregar. Mas tudo isso foi feito no DASP. Nessa época foi tudo posto de lado, começaram as nomeações para meio e para final de carreira, para qualquer coisa que quisessem: quebraram o sistema do mérito. Nós nos revoltamos, fizemos um memorial ao presidente da República, todos nós assinamos e fomos punidos por isso. Nós nos revoltamos contra a quebra do sistema do mérito.

C.G. — Dr. Paulo, e dentro da Petrobrás, que sistema rege a hierarquia do trabalho? Seria novamente o sistema do mérito?

P.L. — Não. Quando a Petrobrás começou, a maior massa foi arregimentada no próprio CNP, foram todos incorporados nas funções em que estavam. Houve um caso interessante com o dr. Carlos Medeiros no Serviço Jurídico. Porque o que existe mais é advogado em funções não de advocacia. E o Hélio Beltrão tinha com ele, na parte de pessoal, uma gaveta de pedidos para empregos de advogados, para traba-

---

\* Murilo Braga.

lharem na parte jurídica da Petrobrás. Era a maior gavela. E o dr. Carlos Medeiros, quando era quase imposição, dizia - e ele fez isso durante todo o tempo em que esteve lá: "Olhe, você, querendo vai trabalhar comigo. Mas o horário aqui é de oito ao meio-dia e de duas às seis para qualquer um, inclusive para mim, que sou chefe do Serviço Jurídico e faço esse serviço aqui." E a maior parte dos advogados não se interessava, porque tinha a sua banca de advogado, seu serviço fora. Com isso ele afastou 80 ou 90% dos pretendentes. [risos] Mas o dr. Medeiros conseguiu manter lá uma equipe muito boa. E quase sempre era assim. No início era contratação, buscava-se em todo... Esse rapaz que foi meu adjunto, Jaci Vieira de Miranda, depois ocupou as melhores funções: foi chefe do Escritório de Paris, esteve chefiando o Setor de Planejamento, criou o Serviço de Orçamento da Petrobrás... Era um rapaz de um valor extraordinário! Ele era da Sumoc, do grupo que estava junto ao dr. Neiva no Congresso - daquele grupo todo, que eu lhe falei, acho que eu esqueci Otolmy Stranch. Mas o Jaci era, foi trabalhar conosco, e trabalhava comigo na parte de câmbio, cuja implantação deixei toda com ele, a procura de abertura de carta de crédito no Banco do Brasil... Até que se formasse a equipe, foi o Jaci que orientou tudo isso. Assim fomos apanhando indivíduos de um lado e de outro. O nosso chefe de caixa, fui buscá-lo no Ministério da Agricultura. O Neiva disse: "Paulo, precisamos arranjar um sujeito... Eu não sei quem é. Quero um sujeito bom, direito, correto." Aí lembrei-me que, no meu gabinete no ministério, trabalhava um indivíduo que fazia toda a parte administrativa, mas nos sábados ele pedia para trabalhar poucas horas, porque ia trabalhar no

Jockey Clube, na venda de poules. Quer dizer, manipulava dinheiro. Eu digo: "O Viana!" Dei o nome ao Neiva, fizemos uma requisição, ele foi requisitado - porque era requisição do serviço público para trabalhar na Petrobrás, trabalhavam como requisitados; depois foram todos incorporados à Petrobrás. Foi assim, catando de um lado e de outro, que fomos formando a equipe da Petrobrás.

C.G. - É curioso, porque parece... Eles eram incorporados sob a forma de requisição?

P.L. - Eram. Na época era uma requisição ao presidente da República.

C.G. - Parece que os critérios eram muito mais próximos de critérios de arregimentação, pelo menos, de uma empresa privada, não é isso?

P.L. - Exatamente.

C.G. - Vai-se atrás da competência e paga-se o preço que ela cobra.

E.L. - Da competência. "Quem é que pode isso" Para isso, talvez, fulano." "Então, quem é?" Aqui e ali. E chamávamos o indivíduo.

Z.C. - No início não havia concurso, nada disso?

P.L. - Não. Depois é que se fez concurso. No início, a formação foi assim, procurando quem. [risos] E com a vivência, com a experiência e tudo mais.

Z.C. - Porque para montar uma equipe do nada, a melhor estratégia era essa mesmo.

P.L. - Exatamente.

C.G. - Quais eram as atribuições desse Departamento Jurídico do dr. Carlos Medeiros, o senhor se lembra? Qual foi

o papel que ele teve? Ele teve um papel importante na constituição da Petrobrás. E depois no funcionamento?

P.L. — Teve. Em todos os contratos, o que dizia respeito à parte jurídica, nós todos tínhamos que mandar para a análise do Serviço Jurídico. Como até hoje.

C.G. — Passava primeiro, então, pelo Departamento Jurídico da Petrobrás e depois ia para o CNP?

P.L. — Não, nem sempre. Nem sempre.

C.G. — A sua parte, a parte financeira da Petrobrás, passava muito pelo CNP.

P.L. — Passava. A minuta do contrato que nós pretendíamos de todos esses contratos de financiamento, dessas coisas todas, na fase quase final de elaboração, ia ao Serviço Jurídico para que fosse analisada.

C.G. — Ia ao Serviço Jurídico e era depois remetida ao CNP.

P.L. — Não, não.

C.G. — O que escapava do CNP?

P.L. — Não, não ia ao CNP.

C.G. — Não?

P.L. — Não. Nessa época a parte do CNP era mais a parte de compra de petróleo, a venda de produtos, o preço, como até hoje é atribuição do CNP.

C.G. — Bom, e a aprovação dos planos anuais da Petrobrás, também passava pelo CNP.

P.L. — É.

C.G. — Tirando essa parte de planejamento...

P.L. — Toda essa de execução, não.

Z.C. — É tudo só Petrobrás.

P.L. — Petrobrás.

C.G. — Bom, o senhor gostaria de encerrar a entrevista fazendo um balanço de sua atuação na Petrobrás?

P.L. — Acho que toda a entrevista já foi feita na base de um balanço. Seria a repetição de tudo aquilo que eu já disse.

C.G. — Bom, mas é uma luta que o senhor gosta de lembrar?

P.L. — Com muita satisfação. Eu lhe digo, não sei se não estaria trabalhando... Eu não queria. Todas as vezes que diziam que davam uma indenização, o indivíduo que saía recebia uma proposta de indenização, eu nunca me interessei por isso. Esse atual chefe, que é muito meu amigo, o Orlando, chamou-me e disse: "Paulo, mandei calcular, está aqui." Eu disse: "Mas eu não me interesso, Orlando." Ele disse: "Mas há o seguinte, há três coisas a ponderar: a primeira é que há um grupo dirigente que não está gostando muito dos idosos; a segunda..."

Z.C. — Que absurdo!

P.L. — "Eu trabalhei com o Ueki, fui assistente, depois substituí o chefe de gabinete durante muito tempo. Você sabe a mania dele de mudança de direção. Você já está há muitos anos nessa função de assistente um do Serviço Jurídico. Daqui a pouco cai na mira do dr. Ueki. E a terceira, que é a mais importante, é que eles estão falando" - e falaram mesmo - "que vão acabar com esses acordos." Quer dizer, quando o indivíduo deixava a Petrobrás, eles faziam o cálculo do número de anos, e sobre esse número de anos

davam uma indenização. Eu disse: "Então po  
de mandar fazer." Sem o quê, eu não teria  
saído. Eu vivia aquilo. Minha mulher ficava danada comi-  
go. "Que diabo, Paulo! Você, quando está em função de  
chefia, é que tem que dar o exemplo, tem que chegar antes.  
Quando deixa a função de chefia, você não quer ser adver-  
tido pelo seu chefe." [risos] Eu nunca deixei de ir lá,  
doente ou não, para trabalhar. E gostava, vivia para aqui  
lo. Eu dizia a todos que entravam, que o óleo entrava na  
corrente sanguínea. Parece que entra mesmo. [risos] En-  
tra. Até agora, com as notícias desse incêndio\*, essa coisa  
toda, tudo isso me empolga, me interessa. Quando houve a  
explosão daquelas esferas de gás na Refinaria Duque de Ca-  
xias, eu fui acordado de madrugada pelo dr. Ueki - nessa  
época eu estava respondendo pelo Setor de Seguro: "Paulo,  
houve um acidente grave. Está tudo...?" Eu digo: "Não  
está tudo no seguro, não, por recomendação sua de fazer  
auto-seguro. [risos] O conteúdo, sim, esse está sempre  
segurado. Mas as esferas, ainda preciso ver." Chegamos,  
vimos e... De fato, o conteúdo estava seguro, nunca dei-  
xamos de segurar. Acordei de manhã, peguei o carro e fui  
para lá ver os destroços todos, pulando por cima daquelas  
coisas, pedaços de esfera para todo lado...

C.G. - Bom, dr. Paulo foi um prazer conversar com o senhor.

P.L. - Da mesma forma foi para mim relembrar tudo o que  
fiz na Petrobrás.

[FINAL DO DEPOIMENTO]

---

\* Incêndio ocorrido na plataforma de Enchova.