

PETROBRÁS
SERVIÇO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
MEMÓRIA DA PETROBRÁS

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

ZUCA, Aldo. Aldo Zucca (depoimento 1988). Rio de Janeiro, FGV/CPDOC-História Oral, 1992. p. dat. 665.

Aldo Zucca

(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.

CPDOC/INCIPRO
Fundação Getúlio Vargas

11.817/92

08/05/1992

ficha técnica:

tipo de entrevista: temática

entrevistadores: Maria Ana Quaglino e Margareth Guimarães
Martins

levantamento bibliográfico e roteiro: Maria Ana Quaglino e
Margareth Guimarães Martins

conferência da transcrição: Verena Alberti

sumário: Sandra Soares e Margareth Guimarães Martins

texto: Verena Alberti

leitura final: José Luciano de Mattos Dias

técnico de som: Clodomir Oliveira Gomes

datilógrafas: Ilma da Fonseca Pinto e Márcia de Azevedo
Rodrigues

local: Rio de Janeiro - RJ

data: novembro de 1987 a junho de 1988

duração: 20h 30min.

fitas cassete: 22

páginas datilografadas:

SUMÁRIO

1ª Entrevista: Origens familiares: pai projetista de móveis e avô artesão de vitrais; a opção pela engenharia e o curso na Escola Politécnica da USP; correntes e tendências políticas no grêmio estudantil da Politécnica e na Faculdade de Direito de São Paulo; a bandeira do "O petróleo é nosso" e os comunistas; o estudante de engenharia Paulo Maluf; situação sócio-econômica dos alunos da Politécnica na época; a expressão do movimento do "O petróleo é nosso" no Rio de Janeiro e junto à opinião pública paulista; o antiestatismo na mentalidade paulista; Eurico Dutra visto pelos estudantes e pela população de São Paulo; as iniciativas do governo Dutra na área do petróleo através do Plano Salte; a polêmica auto-suficiência versus dificuldades para importar petróleo cru para o projeto de Cubatão; a ligação entre o grêmio Politécnico e o mercado de trabalho; a contratação do entrevistado pelo CNP; o caráter prático do ensino na Politécnica: o papel do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) e a experiência do entrevistado no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); a presença feminina na Escola de Engenharia no início dos anos 50; as condições de ensino no IPT e na Politécnica; a posição do engenheiro civil na indústria de construção; a influência do ensino da Politécnica na opção do entrevistado pela indústria; a importância das grandes obras públicas na oferta de empregos no período; vantagens e desvantagens do emprego na construção da Refinaria de Cubatão; a divisão de tarefas entre as firmas estrangeiras envolvidas no empreendimento de Cubatão: Arthur G. Mc Kee e Hydrocarbon Research; as prioridades norteadoras dos projetos das refinarias de Capuava e Cubatão; a trajetória de colegas da Politécnica, parentes de industriais e empreiteiros; o estágio da obra de Cubatão em janeiro de 1952; razões da ausência de uma visão sistêmica do projeto por parte dos técnicos brasileiros; a posição de direção dos técnicos estrangeiros no projeto; a obrigatoriedade do conhecimento de língua inglesa na indústria do petróleo; o papel preponderante do know-how americano na área; a carta redigida pelo chefe americano recomendando o entrevistado; perfil do chefe americano; o clima de faroeste em Cubatão nos anos 50 e 60; a trajetória de Abel Tenório, parente de Tenório Cavalcanti, em Cubatão; o caráter militar da gerência do empreendimento; condições de trabalho nos canteiros de obra; posição contrária à concessão de hora-extra a engenheiro; o nível do salário dos engenheiros brasileiros contratados em Cubatão na época do CNP; a ocorrência de reduções salariais por falta disciplinar; as práticas repressivas contra os operários insatisfeitos e demissionários; os conflitos entre a segurança da refinaria e os jagunços de Abel Tenório; a morte de Abel Tenório em 1964; a doutrinação militar na refinaria: os slogans nas paredes; condição dos transportes entre a refinaria e as cidades de Cubatão e Santos; os falsos peritos estrangeiros contratados para a obra; a atuação do general

Stênio Caio de Albuquerque Lima como presidente da Comissão de Construção; condições de trabalho e remuneração dos técnicos americanos; o processo de absorção da tecnologia de construção e montagem de refinarias; a experiência do entrevistado e dos pioneiros da Montreal em Mataripe; a importância dos cursos de capacitação técnica do CNP nesse processo; o contrato de operação da refinaria com a Hydrocarbon Research; relação entre os frequentes problemas operacionais da refinaria e o domínio dos técnicos americanos sobre o processo de produção; a estratégia do superintendente, coronel Adolpho Rocca Dieguez, para eliminar a dependência da RPBC com relação a terceiros; a Hydrocarbon Research e as empreiteiras remanescentes da obra; razão da inexistência de técnicos brasileiros capazes de operar a refinaria na época; a participação do entrevistado e de Jorge Atalla na resistência ao domínio americano antes da chegada do coronel Dieguez; as dificuldades do entrevistado com os americanos enquanto chefe da Manutenção; a rescisão do contrato da Hydrocarbon Research com a Petrobrás; perfil do coronel Dieguez; o domínio dos militares na administração da refinaria à época do general Stênio Caio de Albuquerque Lima; duas estruturas de administração paralelas: a americana e a brasileira; análise do conjunto de chefes militares presentes nas obras da refinaria; a saída do general Stênio Caio com a criação da Petrobrás; a permanência do domínio militar após sua saída; a rivalidade entre os generais Arthur Levy e Stênio Caio na origem da crise entre os chefes militares e o superintendente coronel Joaquim Ribeiro Monteiro; o episódio da crise: a denúncia na Câmara dos Deputados e o abaixo-assinado dos militares; a posição dos civis na crise; a ascensão dos técnicos civis aos postos de comando da refinaria; a manutenção de militares na superintendência; a competência técnica dos militares da refinaria; o estilo administrativo e a pequena identificação dos militares com a empresa; perfil do general Heitor Pedrosa, representante da Hydrocarbon Research no Brasil; a qualidade dos projetos de Cubatão e Capuava produzidos pela Hydrocarbon Research; razões do desnível entre os dois projetos.

2ª Entrevista: Menção ao projeto alternativo da Lumus; o abastecimento como prioridade no projeto de Cubatão; vantagens do processo catalítico sobre o de craqueamento térmico; a distinção de funções entre as firmas envolvidas no empreendimento de Cubatão; a escolha do craqueamento térmico pela Hydrocarbon; o fornecimento dos equipamentos importados pela Fives-Lille; a fabricação de tubulações no pipe-shop da obra de Cubatão; a posição de general contractor da Mc Kee; a contratação de mão-de-obra especializada no Brasil; a presença de empreiteiros na área de construção civil; a concepção conservadora dos prédios da Refinaria de Cubatão; a solidez do terreno da refinaria; as atribuições da Hydrocarbon e da Companhia Construtora Nacional na área de construção civil do pro-

jeto; os engenheiros de Mataripe na fundação da empresa Montreal; a solução técnica para a ampliação de Cubatão ainda em 1955; o relacionamento entre as firmas americanas; o convívio entre brasileiros e americanos dedicados à montagem no campo; balanço favorável da execução do projeto da refinaria; o esquema de pagamento dos salários à época do CNP; o tipo de violência existente na região de Cubatão; alterações no projeto original: abandono e readaptação de unidades antieconômicas; a participação dos primeiros engenheiros de processo brasileiros nas alterações; a substituição do contrato de operação pelo de assistência técnica com a Hydrocarbon; o grau de interferência dos técnicos com a Hydrocarbon; o grau de interferência dos técnicos brasileiros até 1956; as etapas de construção da refinaria; o papel do CNP na construção da área de estocagem e transferência; a presença de operários americanos especializados; o traslado dos equipamentos das fábricas para a área de montagem; avaliação do quadro técnico estrangeiro contratado para a obra; o episódio da visita de Getúlio Vargas às obras; o estilo de administração da Mc Kee; as causas do mau funcionamento e dos incêndios frequentes no início da operação da refinaria; as causas de acidente com vítimas fatais em 1958; o auxílio financeiro dos funcionários da refinaria à família de um dos mortos; a questão da garantia de qualidade e da inspeção dos equipamentos empregados na refinaria; avaliação da disponibilidade de peças sobressalentes durante a passagem do entrevistado pela chefia da manutenção (1957-1959); trajetória e perfil do engenheiro Lastmann, homem de compras da refinaria; o estilo administrativo do general Stênio Caio de Albuquerque Lima; a preocupação com a pré-operação a partir da incorporação à Petrobrás; a situação dos indonésios contratados pela Hydrocarbon para operar a refinaria; o fracasso da experiência; perfil e trajetória do coronel Gentil José de Castro, da Comissão de Construção da Refinaria de Cubatão; a sucessão deste último na refinaria em 1955; o organograma da Comissão de Construção da Refinaria; o coronel Manuel Rodrigues Lisboa na sucessão de Marçal Zobaran na gerência administrativa da Comissão; trajetória e perfil do coronel Lisboa; a passagem do general Challub pela Refinaria de Cubatão na gestão Irto Sardemberg; a trajetória de Paulo de Tarso Leal, membro da Comissão de Transferência de Serviços para a Petrobrás em 1954; perfil do coronel Joaquim Ribeiro Monteiro e seu estilo administrativo; a festa de inauguração da refinaria em abril de 1955: o discurso de Jânio Quadros, a chegada de Café Filho, a organização do evento; a presença da família do entrevistado na festa; impressões sobre o general Heitor Pedrosa, representante da Hydrocarbon no Brasil; perfil e atribuições de Nathaniel Finestone, da Mc Kee, e de J. Edward Bogk, da Hydrocarbon; Percival C. Keith, o inventor do processo de visco-redução da Hydrocarbon; as manobras do superintendente

Bogk para perpetuar o domínio americano sobre a operação; a transferência do conhecimento através da convivência; o papel de Florivaldo Freire Faria, Jorge Atalla, Celso Vital e Mário Garcia nesse processo; a transição do controle da operação da refinaria em meados de 1956; a diminuição da frequência dos incêndios; os erros de projeto na unidade de risco-redução; o êxito no cumprimento dos períodos de campanha das unidades; a organização do serviço de segurança contra incêndios na refinaria; o treinamento dos funcionários para o combate ao fogo; as atribuições do entrevistado em caso de incêndio; exemplo do condicionamento do operário em caso de incêndio; a amizade com o coronel Hilnor Canguçu Taulois de Mesquita, chefe da área de processo da refinaria; trajetória e perfil deste último; o episódio da demissão de Hilnor Canguçu da Superintendência do Xisto no governo Castelo Branco; relação entre o pagamento de diárias e gratificações aos militares da ativa lotados na refinaria e a crise de 1955; os militares de carreira técnica no ramo da energia; os militares da reserva nos setores de transporte e telecomunicações da Petrobrás; a questão do acesso aos quadros da empresa; trajetória do capitão-de-corveta Salvo Souza; relação entre o afastamento do general Arthur Levy da presidência da Petrobrás e a crise dos militares em Cubatão; a situação privilegiada dos militares na refinaria; o staff militar da refinaria; auxiliar direto do superintendente Ernesto Geisel, perfil do superintendente e sua estratégia com relação à Cia. Docas de Santos e à Refinaria União; o episódio do defeito na principal estrutura de concreto da Fábrica de Asfalto; o apoio integral da superintendência à opinião técnica do entrevistado; o motivo do afastamento do cargo de superintendente; a oposição de Geisel ao grupo Capuava; as manobras desse grupo para burlar o CNP; o perfil de Paes Barreto; os efeitos positivos da saída dos militares para a empresa e para os técnicos brasileiros civis.

3ª Entrevista: As etapas da construção da RPBC: o projeto de engenharia básica; a origem do equipamento da RPBC; a terraplenagem, as fundações, os edifícios de concreto armado; o transporte de equipamentos; a montagem e a interligação dos equipamentos; as características da tubulação da RPBC; a importação de materiais e equipamentos pela RPBC; a participação de empreiteiras nacionais na construção da RPBC: a Companhia Construtora Nacional; as características dos tanques de petróleo e derivados; a nacionalização dos equipamentos na Petrobrás: os casos da RPBC, da Refinaria Landolfo Alves (Rlam) e da Reduc; a participação da Associação Brasileira para o Desenvolvimento das Indústrias de Base (ABDIB) e o processo de compra; o problema dos estoques de materiais na RPBC; a repercussão da criação da Petrobrás na RPBC; as condições e a

rotina de trabalho na RPBC; a incorporação do acervo do CNP à Petrobrás; as dificuldades no relacionamento entre as unidades de produção e refinação e a Petrobrás; a centralização administrativa da Petrobrás; a autonomia dos superintendentes das refinarias da Petrobrás; a formação dos quadros da Petrobrás; considerações sobre a Região de Produção da Bahia da Petrobrás; a situação funcional dos militares na RPBC; o conflito entre os militares da RPBC e Arthur Levy; o processo de consolidação da Petrobrás; as assessorias técnicas da Petrobrás: a Assessoria de Refinação; comentários sobre a atuação de Francisco Mangabeira na presidência da Petrobrás; comentários sobre a departamentalização da Petrobrás; a estrutura da Petrobrás; o fornecimento de petróleo para a RPBC; a transferência de tecnologia; o modelo da Refinaria de Aruba; a formação de pessoal pelo Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa do Petróleo (Cenap) da Petrobrás; os centros de treinamento de pessoal na RPBC; a segurança e o combate a incêndios na RPBC; a Fábrica de Fertilizantes de Cubatão: relacionamento com a RPBC, conflitos entre Stênio Caio de Albuquerque Lima e Arthur Levy, incorporação à RPBC, projeto, dificuldades de operação, problemas com o mercado consumidor; a integração à Ultrafértil; a atuação como chefe da construção e montagem da Fábrica de Asfalto; a Fábrica de Asfalto: financiamento, projeto, participação da Standard Oil da Califórnia, equipamento, a Southwestern Engineering Co., problemas na estrutura; a atuação de Ernesto Geisel como superintendente da RPBC; a substituição dos militares por civis nas funções de chefia da RPBC.

4ª Entrevista: A Fábrica de Asfalto de Cubatão: financiamento, características da unidade, o transporte de petróleo; a saída de Ernesto Geisel da RPBC; a incorporação da Fábrica de Asfalto à RPBC; a produção da Fábrica de Asfalto de Cubatão: os tipos de produtos, o mercado consumidor, a Fábrica de Asfalto de Fortaleza (Asfor); os equipamentos da Fábrica de Asfalto de Cubatão; as características da operação da Fábrica de Asfalto de Cubatão; a substituição dos militares por civis nos cargos de chefia da RPBC; a qualificação da mão-de-obra na RPBC; as condições de trabalho na RPBC; a formação dos quadros da RPBC; o efeito multiplicador da RPBC: a criação de indústrias petroquímicas; considerações sobre a localização da Fábrica de Borracha da Petrobrás (Fabor); as características da produção da Reduc; os problemas na construção da Fábrica de Asfalto de Cubatão; a atuação como chefe da Divisão de Estudos e Projetos da RPBC; a ampliação da RPBC: a unidade de destilação direta; considerações sobre a engenharia de processo e de detalhamento; perfil de Hércio Barrocas; a importância do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento (Cenpes); considerações sobre o grupo Ultra; a questão da indús-

tria petroquímica: a Petroquisa; o controle da Petrobrás pelos diversos órgãos governamentais; o mercado dos produtos da RPBC; o conflito de competências entre a Petrobrás e o CNP; o plano de produção da RPBC; o fornecimento de energia elétrica à RPBC: a participação da Light.

5ª Entrevista: Problemas com o refino do petróleo baiano na RPBC; o Departamento de Manutenção e Suprimento de Manutenção da RPBC: desempenho do entrevistado como chefe do departamento; a situação anterior do departamento; a saída dos técnicos estrangeiros da RPBC; o sistema de informações da RPBC; o processo de substituição de chefias na RPBC; a organização do Departamento de Manutenção e Suprimento da RPBC; a rotina de trabalho da RPBC: sistema de turnos, acidentes de trabalho.

6ª Entrevista: Observação sobre a jornada de trabalho na Petrobrás; comentários sobre a atuação do empresariado nacional; a RPBC e o surgimento de indústrias privadas: a Companhia Petroquímica Brasileira, a Companhia Brasileira de Estireno; a formação de pessoal na RPBC; a mobilidade de funcionários na Petrobrás: a participação em concursos; os acidentes de trabalho: as regras de segurança, a assistência aos acidentados, adicional de periculosidade; atuação como intervenor no Departamento de Relações Industriais da RPBC: avaliação da produtividade dos funcionários; a atuação dos sindicatos de petroleiros; o afastamento de Janary Nunes da Petrobrás e de Alexínio Bittencourt do CNP; comentários sobre a campanha eleitoral de Jânio Quadros; referência ao convite para o cargo de chefe do setor técnico do Escritório da Petrobrás em Nova York; a atuação de Francisco Mangabeira como presidente da Petrobrás; comentários sobre o movimento militar de 1964; a questão do abastecimento do mercado de derivados de petróleo: o programa de operações da RPBC, o conflito entre o CNP e a Petrobrás, o papel das refinarias estatais e privadas, a competição entre a Refinaria de Capua-va e a RPBC.

7ª Entrevista: A reorganização administrativa da RPBC (1957); o processo de ascensão funcional na Petrobrás: o plano de carreira, a formação de administradores, a questão da demissão de funcionários, os critérios de ascensão; a departamentalização da Petrobrás; comentários sobre a autonomia das refinarias em relação à Petrobrás e à compra de equipamento pelas refinarias; a inauguração da unidade de recuperação de eteno da RPBC; a produção de matérias-primas para a indústria petroquímica pela Petrobrás; a produção de negro de fumo pela RPBC; a manutenção dos estoques na RPBC; as dificuldades da RPBC com o porto de Santos; a questão da deficiência operacional dos equipamentos da RPBC: o problema do suprimen-

to de águas do rio Cubatão para a RPBC; a participação de empreiteiras em obras de infra-estrutura da RPBC; as linhas de fornecimento especial da RPBC; os estudos de ampliação da RPBC; atuação como chefe do Escritório da Petrobrás em Nova York; a compra de equipamentos de produção e perfuração; a rotina do trabalho no escritório; comentários sobre a criação da Petrobrás Overseas; observações sobre a atuação da Petrobrás no exterior; a demissão coletiva dos ocupantes de cargos de chefia na gestão de Francisco Mangabeira; a atuação sindical na Petrobrás durante a presidência João Goulart.

8ª Entrevista: Volta à RPBC em 1962; transferência para o Escritório da Petrobrás em São Paulo; participação na Comissão de Articulação com a Indústria (Comin); a tentativa da Petrobrás de desenvolver protótipos, o convênio com o Arsenal de Marinha; análise da atuação de Francisco Mangabeira; a atuação dos sindicatos em 1963-1964: a movimentação em Cubatão; o movimento militar de 1964: as repercussões na Petrobrás, a participação do entrevistado no plano de garantia do abastecimento de São Paulo e suas relações com o vice-governador Laudo Natel; as demissões na empresa; atuação como superintendente-adjunto da RPBC em 1964; atuação como superintendente da Reduc (1964-1967): a demissão de funcionários, a convivência com a Comissão Geral de Investigação; os efeitos da redução de pessoal na Reduc; a adoção de novos processos na Reduc.

9ª Entrevista: Atuação como superintendente da Reduc: a formação da equipe de trabalho; a estrutura da Reduc; as investigações sobre irregularidades nas obras de construção da Reduc; a política de redução de pessoal da Reduc; o ambiente da Reduc após o movimento de 1964; as relações com a diretoria da Petrobrás: o grau de autonomia do superintendente; comentário sobre o problema da segurança industrial na Reduc; o episódio da interrupção do funcionamento do Conjunto Petroquímico Presidente Bernardes em 1964; a entrada em operação da unidade de craqueamento catalítico da Reduc em 1964; o programa de ampliação da Reduc; a entrada em operação da unidade de descarbonização de propeno da Reduc; a produção de querosene para jatos na Reduc; o plano de avaliação das funções de chefia da Petrobrás em 1965; o choque de competência entre os vários departamentos da Petrobrás; a uniformização da estrutura das refinarias da Petrobrás em 1967.

10ª Entrevista: Atuação como superintendente-geral do Depin; o problema da indústria petroquímica: a Petroquisa, a participação da iniciativa privada, a Petroquímica União; o papel do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE); o processo de estatização das refinarias privadas: o caso da Refinaria de Manaus (Reman); a substi-

tuição de Arthur Levy na superintendência do Depin; atuação como superintendente do Depin; a formação da equipe e a substituição de chefias; o relacionamento do Depin com as refinarias; a organização do Depin; o Grupo Especial de Obras Prioritárias; o afastamento do Depin; atuação como chefe do Escritório Central da Europa; os conflitos entre os diretores da Petrobrás na gestão Arthur Candal; o projeto da Refinaria de Planalto.

11ª Entrevista: Estrutura do Depin; atuação como superintendente do Depin; a departamentalização da Petrobrás; a atuação de Arthur Levy como superintendente do Depin; a atuação de Ivo Ribeiro como superintendente-adjunto do Depin; a Divisão de Materiais (Dimat) do Depin; a Divisão de Refinação do Depin; comentários sobre a atuação da Divisão de Informações da Petrobrás; o Serviço de Materiais (Sermat) da Petrobrás; a Divisão de Engenharia (Denge) do Depin; a Divisão de Petroquímica do Depin; comentários sobre a Petroquisa; o relacionamento das refinarias com o Depin; a formação dos quadros do Depin; os problemas de pessoal nas refinarias; a centralização das decisões na Petrobrás; a autonomia das refinarias; o Serviço de Engenharia (Segen) da Petrobrás; o Grupo Especial para Obras Prioritárias; o problema da gerência de obras e projetos na indústria de petróleo; o conflito de competências entre o Depin e o Segen; o sistema de garantia de qualidade de bens e serviços da Petrobrás; o desenvolvimento de projetos de engenharia básica na Petrobrás; o relacionamento entre o Serviço de Organização (Seorg) da Petrobrás e o Depin; o problema da contabilidade do Depin; o processo de uniformização da estrutura de refinarias; o movimento grevista na Refinaria Alberto Pasqualini (Refap); o papel do engenheiro no processo de trabalho e no movimento grevista e sindical; a gerência empresarial; a presença dos engenheiros, dos administradores de empresas e dos economistas, o caso da Petrobrás; a composição do quadro de funcionários do Depin; o Depin e os projetos de ampliação e construção de unidades nas refinarias na área petroquímica e no xisto (1968); o plano do Cenpes; o problema da pesquisa tecnológica na Petrobrás, a atuação de Antonio Seabra Moggi; a questão do treinamento do pessoal na Petrobrás; o Cenpes e o Serviço de Pessoal (Sepes); o orçamento do Depin; o planejamento no Depin; a Comissão de Abastecimento da Petrobrás (Cobast); as firmas de engenharia como auxiliares da indústria tecnológica; considerações sobre a intervenção do Estado na economia; a engenharia de projeto nas empresas estatais; o projeto da Refinaria do Nordeste; a proposta de ampliação da Refinaria de Manaus.

12ª Entrevista: O orçamento do Depin; o orçamento de operações e investimento da Petrobrás; o problema da superposição de ações gerenciais no Depin; a reorganização do Depin em 1980; os efei-

tos dos choques de petróleo de 1973 e 1979: as modificações nos derivados de petróleo, as alterações na refinação; a situação atual da Petrobrás e perspectivas a curto e longo prazo: a atuação no exterior; a aplicação dos lucros obtidos no refino; o preço dos derivados de petróleo; a questão do transporte de derivados de petróleo: terminais, oleodutos, transporte marítimo, localização das refinarias, as propostas do Seorg, a atuação do Departamento de Transportes (Detran); a proposta de criação de um setor de segurança industrial no Depin em 1968; considerações sobre a Divisão de Engenharia de Segurança e Meio Ambiente (Dese-ma); o Escritório Central da Europa em Paris: atuação como chefe, rotina de trabalho, pessoal, compra de equipamentos, refinamentos externos, a representação de Londres, o relacionamento com a empresa; considerações sobre as decisões da diretoria da Petrobrás: a presidência do general Arthur Candal; observações sobre a atuação do general Ernesto Geisel; a estrutura de informações da Petrobrás: a Divisão de Informações; a Assessoria de Segurança Interna da Petrobrás; a atuação do general Levi Cardoso como presidente da Petrobrás; observações sobre a criação da Braspetro; atuação como assistente do superintendente do Depin Maurício Augusto da Silva; atuação como chefe da Dimat; a continuidade administrativa no Depin; o Serviço de Segurança Industrial, o problema da inspeção de equipamento; perfil de Ernesto Geisel; perfil de Leopoldo Miguez de Melo; perfil de Shigeaki; a mudança da Dimat para Dieq do Depin; atividades da Dimat e da Dieq: as atividades pré operacionais das refinarias, o relacionamento com as refinarias; o Depin como formador de quadros técnicos; a renovação dos quadros do Depin; a incorporação das refinarias de Capuava e de Manaus; a desativação da Refinaria Matarazzo.

13ª Entrevista: Observação sobre o movimento sindical dos petroleiros em 1963-1964; a proposta de mudanças na estrutura da Denge do Depin em 1973; os problemas no sistema de lubrificantes da Reduc (1975); os contratos de risco; a criação da Interbrás; a reorganização do Depin em 1976; o problema do meio ambiente; a criação da Divisão de Utilidades (Dutil) no Depin; a conservação de energia; as fontes alternativas de energia; a criação do Segen; atuação como superintendente-adjunto de Apoio Operacional e Tecnológico do Depin; a proposta de criação da Divisão de Segurança Industrial e Proteção do Meio Ambiente em 1977; a criação da Dese-ma; a relação entre o Seorg e o Depin; a comercialização de petróleo e derivados; o Departamento Comercial (Decom), o Depin e o Detran; o treinamento de pessoal em segurança industrial; a inspeção de equipamentos; a cooperação entre as empresas de petróleo; as dificuldades atuais da Petrobrás; o Pró-Álcool; perfil de Shigeaki Ueki e análise de sua ação na presidência da Petrobrás; a composição da diretoria; os problemas da pré-operação da

Refap; a continuidade administrativa do Depin; a
atuação de Alberto Boyadjian como superintendente
do Depin.

1ª Entrevista: 25.11.1987

M.Q. - Dr. Aldo Zucca, nós vamos começar a nossa conversa pela sua escolha da profissão de engenheiro. Como o senhor decidiu ser engenheiro, como foi essa escolha profissional?

A.Z. - Bom, essa é uma pergunta que eu não esperava. [risos] Sinceramente, eu não consigo identificar um momento, não consigo. Porque, na minha família, não tem nenhum engenheiro. Meu pai era projetista de móveis, fazia desenho industrial — hoje chama desenho industrial, naquele tempo acho que se chamava decorador, alguma coisa desse tipo. Ele tinha estudado no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, uma escola que vinha dos artesãos europeus. Meu avô, aliás, tinha um artesanato que fazia vitrais. Esses vitrais para igrejas, vitrais artísticos. Igrejas, grandes edifícios públicos etc e tal. Nós temos ainda várias obras feitas pela família, lá em São Paulo, na Caixa Econômica Federal, na catedral, em vários lugares. Então, na minha família não havia nenhum engenheiro. Não sei se fui influenciado por essa atividade da família, acredito que não. O fato é que engenheiro corresponde perfeitamente à minha personalidade. [riso]

M.M. - Mas era uma profissão, naquela época... Porque tem profissões que estão na moda, que são socialmente reconhecidas. Como ela era na época?

A.Z. - Realmente, no fim dos anos 30, início dos anos 40, quando eu devo ter formado essa visão, a engenharia era importante no Brasil, sobretudo a engenharia civil. Eu sou formado engenheiro civil. Não havia ainda... não era época da industrialização, mas já existiam grandes obras públicas, a construção civil era uma profissão clássica, vamos dizer, muito prestigiada. Era um Brasil em que ainda havia aquelas três profissões básicas: era direito, medicina ou engenharia. Hoje essa questão está extremamente

explodida num leque enorme de profissões aí, as mais varia das. Mas a engenharia me atraiu muito. Eu acho que ela corresponde à minha personalidade, o engenheiro é um realizador, é um homem de ação. E eu me sinto extremamente adaptado à profissão. Uma das coisas que eu me preocupo muito é com os outros - não apenas com meus filhos. Eu tive muitos colegas e senti que aqueles que escolhem, que fazem uma opção errada, contrária à sua vocação, eles são extremamente infelizes. Eu tive vários amigos com quem trabalhei, até na Refinaria de Cubatão mesmo, nos quais eu sentia que, por uma razão qualquer de ordem econômica eu de oportunidade, eles haviam enveredado por uma outra rota, em consequência do que eram infelizes. Então eu acho que eu fui muito feliz escolhendo a carreira de que eu gosto muito. Eu fiz um bom curso de engenharia, numa escola tradicional, na Politécnica de São Paulo. Fui bem-sucedido, porque entrei no primeiro vestibular e saí sem nunca ter repetido um ano. Era um aluno médio. Nunca fui dos mais brilhantes, também nunca fui da rabeira.

M.M. - Era muito difícil entrar na Politécnica?

A.Z. - Era. O vestibular, naquela ocasião, era o segundo mais difícil do país. O primeiro era Pinheiros, a Faculdade de Pinheiros para Medicina, que era extremamente difícil. Só havia 80 vagas por ano. A politécnica também estava numa faixa de 80 vagas, mas eu sou um sujeito de muita sorte: no meu ano foi expandida para 120. [risos] E eu entrei ali pela rabeira, mas entrei. Agora, saí da escola e entrei no Conselho Nacional do Petróleo, que depois passou a ser Petrobrás. Então eu sou aquilo que o japonês chama de emprego vitalício: só tive um empregador na minha vida, sempre como engenheiro. Não trabalhei antes de ser engenheiro, em nada nem sequer como estagiário. Naquele tempo não era muito hábito. As pessoas trabalhavam...

M.Q. - Não era comum, o estágio.

A.Z. - Não, é que o meu curso de engenharia era muito absorvente na Politécnica. Eram aulas de tempo integral, e quem quisesse fazer um curso sério, como eu fiz, dificilmente poderia trabalhar. Os meus colegas que trabalhavam por necessidade econômica se deram muito mal. Era muito difícil, essa é que é a realidade. Caíam em dependência, repetiam anos etc. Eu nunca tive esse problema; meus pais, graças a Deus, puderam sustentar o meu estudo, e hoje eu procuro retribuir sustentando-os. [risos] Desde que eu me formei, há mais de 36 anos, eu ainda ajudo economicamente os meus pais. Não que eles precisem, mas eu sinto que isso é uma obrigação de filho. Para retribuir o que eles fizeram por mim.

M.Q. - Dr. Aldo Zucca, o senhor foi aluno numa época em que eclodiu, dentro do movimento estudantil, a Campanha do Petróleo.

A.Z. - Sim.

M.Q. - O senhor, como estudante, acompanhou esse movimento?

A.Z. - Não, eu não. A minha escola tinha um forte movimento estudantil, voltado obviamente para... Vamos dizer, havia um grande ativismo das esquerdas. Sobretudo do Partido Comunista, porque ainda não havia muitas variantes, não havia sido feita essa cisão do PC do B* etc., essa gama toda de esquerdas que existem hoje. Havia os ortodoxos e os trotskistas, mais ou menos aquelas duas linhas que já vinham clássicas desde a Rússia. Então os comunistas eram muito ativos, mas eles eram minoria. Eles perdiam todas as eleições para o grêmio. Nós fazíamos política estudantil no grêmio politécnico. E, em São Paulo, a atividade estudantil era também bastante desenvolvida. Em parte, em função da oposição que nós fizemos ao getulismo, não é? A minha geração, nós nos opusemos à ditadura, e a ditadura era Getúlio, essa é que é a verdade. Então o pessoal da Faculdade de Direito, do 11 de Agosto, fez sempre uma frente antigetulista muito grande e os engenheiros seguiam mais ou menos isso. Afinal, São Paulo havia lutado em 32 e o IPT**, que era associado à

* PC do B - Partido Comunista do Brasil.

** IPT - Instituto de Pesquisa Tecnológica.

minha escola, foi um dos baluartes da fabricação de armas e da mobilização da inteligência e da capacidade paulista na Revolução de 32. Então havia esse sentimento antigetulista e a gente militou mais nessa área. "O petróleo é nosso" foi uma bandeira dessa minoria dos comunistas. Mas não foi a bandeira da maioria a que eu estava ligado, vamos dizer assim. Eu sempre fui um moderado, então estava mais ligado à maioria. Eu nunca fiz política no grêmio. Votava, tinha amigos que eram dirigentes estudantis, mas eu nunca... Inclusive eu sou contemporâneo do Paulo Maluf, mas sou mais velho que ele. [risos] O Maluf foi presidente no ano em que eu me diplomei praticamente. Mas eu não segui, não acompanhei a trajetória dele. Ele já era, eu devo dizer, um homem muito rico, como estudante. Porque naquela ocasião, os estudantes não tinham automóvel particular como têm hoje, o seu carro próprio. E o Maluf já tinha um Jaguar - naquele tempo só havia carro importado. Mas ele tinha um Jaguar daqueles com cofre longo. É um Jaguar que ficou clássico, eu esqueço o modelo agora, porque eu não sou apaixonado por automobilismo, não, mas era um dos carros clássicos de minha época, nos anos 50, e ele era o único que tinha um automóvel dessas características. [risos]

M.M. - A bolsa da dona Maria já funcionava. [risos]

A.Z. - Já funcionava. Ele já era um homem muito rico, porque os outros colegas ricos que nós tínhamos tinham carrinhos, vamos dizer baratos: Chevrolet, um Fordinho, mas ele tinha um Jaguar.

Agora, não participei. O movimento do "O petróleo é nosso" foi muito mais ativo aqui no Rio de Janeiro, ligado aqui à Politécnica do Rio, à Nacional, chamada Nacional de Engenharia, em termos dos engenheiros. Acredito que em outras áreas estudantis também. Mas nós não fomos lá em São Paulo, assim, nenhum grande baluarte do "O petróleo é nosso", porque a nossa polarização sempre foi contra Getúlio.

M.M. - E o senhor não se lembra se a campanha em termos de rua, em São Paulo, foi significativa?

A.Z. - Muito pouco. Ela foi, na minha avaliação - eu posso não estar correto - mas, na minha avaliação, ela não foi assim tão empolgante, não chegou a dominar a opinião pública, não. Nós tínhamos outras preocupações, talvez, aí nesses anos, no início dos anos 50.

M.M. - É, o Getúlio estava voltando ao poder, não é?

A.Z. - O Getúlio estava voltando ao poder. Havia também outras questões, como o salário mínimo... O João Goulart já tinha uma ação no Ministério do Trabalho com o germe de uma república sindicalista. Então aquilo polarizava muito mais. Afinal, São Paulo são classes produtoras. Nós somos... éramos... Eu sou paulista de origem, se bem que hoje me considere carioca. [risos] Eu sou muito mais carioca do que paulista, essa é que é a realidade. Mas naquela ocasião, vivendo em São Paulo, vivia muito aquele clima de produção, de iniciativa privada. São Paulo sempre privilegiou a iniciativa privada e sempre olhou com suspeição a ação do Estado.

M.Q. - E como era visto o Dutra?

A.Z. - O Dutra foi obviamente... Já com um governo democrático, o Dutra era um homem respeitado, assim, como um homem sério. Com algumas piadas que se faziam, sobretudo no meio estudantil, que sempre foi muito irreverente, não é? Em relação à dona Carmela Dutra, àquele jeitão dele meio assim de caipira, àquele negócio do "How do you tru." [risos] - quando ele foi aos Estados Unidos.

M.Q. - É, porque essa questão da campanha começa um pouco antes, começa com o Dutra, com a questão do Estatuto do Petróleo.

A.Z. - Exato. Do Estatuto do Petróleo, do Plano Salte* mesmo, em que se iniciaram essas obras. A Fronape** foi criada pelo Plano Salte, e a própria Refinaria de Cubatão, onde eu fui trabalhar, era um dos projetos do Plano Salte: fazer

* Plano Salte- Plano econômico apresentado pelo presidente Eurico Dutra ao Congresso Nacional em maio de 1948. A designação Salte foi tirada dos quatro principais problemas que o plano se propunha a resolver: saúde, alimentação, transporte e energia.

** Fronape - Frente Nacional de Petroleiros.

uma refinaria que o Brasil pudesse... Porque a Refinaria de Mataripe, que já havia começado antes, era insignificante do ponto de vista de abastecimento nacional. Ela foi começada com 2.500 barris, que mal dava ali, para aquela região da Bahia. Então a idéia da Refinaria de Cubatão... Foi uma refinaria que quase nos tornou mais ou menos auto-suficientes - não auto-suficientes, mas foi um grande passo na direção da auto-suficiência da produção de derivados. E havia até quem suspeitasse que, uma vez pronta a refinaria, as sete irmãs, ou os trustes - como se chamavam na ocasião - , não nos venderiam o petróleo. Havia gente que questionava isso: se valeria a pena construir uma refinaria sem ter o petróleo para operá-la. Ela seria dependente do petróleo importado. Isso era muito questionado e nós, que éramos mais jovens, a gente olhava isso com alguma preocupação.

M.M. - Agora, voltando aqui um pouquinho para sua vida de estudante, profissional, que perspectiva o senhor tinha de mercado de trabalho naquela época? O senhor pensava nisso? Era fácil engenheiro recém-formado...

A.Z. - Era relativamente fácil. Eu nunca me preocupei com emprego até a hora de estar quase com o diploma na mão. [riso] Vários de meus colegas já estavam trabalhando no último ano sobretudo, em escritórios de engenharia. E eu sou muito metódico, eu procurei me dedicar sempre só... O que eu estou fazendo, eu faço uma vez só, procuro fazer bem feito. Então eu estava estudando. Mais ou menos uns meses antes de nos formarmos, aí eu comecei a olhar... justamente, o grêmio tinha lá a bolsa de emprego. O emprego era relativamente fácil. Então eu tive duas ou três oportunidades. O que pagava mais era trabalhar na retificação do rio Tietê, que já estava sendo feita desde aquela ocasião e ainda não acabou.

M.M. - Não acabou! [risos]

A.Z. - Não acabou e agora ainda tem um programa como o Sa-

negran,* e uma porção de outras coisas que ainda estão voltadas ao saneamento básico da Grande São Paulo. Então, já naquela ocasião, um dos empregos que pagava mais era trabalhar nas dragas da Companhia Badra, que era uma companhia importante naquele tempo, de obras públicas, e eu me candidatei a um emprego daquele e não fui aceito. Então, o segundo que eu tinha na lista, entre os disponíveis no grêmio — as empresas iam ao grêmio oferecer... à procura de profissionais. Então, o segundo que tinha era em Cubatão, o Conselho Nacional do Petróleo. Eu fui lá fazer uma entrevista, gostei e fechei o negócio. [riso]

M.M. — Agora, o senhor disse que não era comum naquela época ter um estágio. O curso de engenharia tinha, por exemplo, uma carga de disciplinas práticas?

A.Z. — Tinha. O meu curso de engenharia, na Politécnica de São Paulo, sempre teve isso. A Politécnica tinha institutos, como o IPT, como o Instituto de Eletrotécnica, tinha laboratório de hidráulica onde já se fazia até simulação de navegação de canais, modelos reduzidos. E eu tive a felicidade — não sei se isso continua depois; parece que foi interrompido, mas eu soube depois que foi reiniciado —, eu fiz um ano todo no Senai.** Fiz um ano todo, todos os sábados do ano, tempo integral — naquele tempo se trabalhava tempo integral; 48 horas por semana era jornada semanal corrente. E os estudantes também estudavam aos sábados. Então, durante o quarto ano de engenharia, eu passei todos os sábados — e o ano letivo era mais comprido do que hoje — com aulas práticas. Então eu fui pedreiro; como pedreiro, eu levantei muro, eu fiz o emboço — o que se chama de massa grossa —, massa fina, assentei taco, assentei azulejo. Depois eu fiz todas as atividades de um carpinteiro: fiz escada, fiz telhado, fiz tesouras para telhado, fiz portas. Depois passei para outras... serralheiro, serralharia: fazer janelas e...

M.M. — Interessante.

* Sanegran — Saneamento da Grande São Paulo.

** Senai — Serviço Nacional da Indústria.

A.Z. - Interessante. Depois fiz calha, essas calhas para coleta de chuva, como funileiro. Eu fui serralheiro, funileiro, depois soldador e eletricitista. Então a gente tinha atividades manuais também. E o fundamental disso não era apenas aprender a fazer. Porque aparentemente é fácil. Vamos dizer, o movimento teórico de um pedreiro é extremamente simples. Mas quando a gente vai executá-lo na prática...

M.Q. - É necessário saber.

A.Z. - ... é necessário saber, e há uma enorme quantidade de racionalização de movimentos para ter produtividade, que o homem tosco, mesmo sem nenhuma instrução, faz, e, a gente, no quarto ano de engenharia, [risos] com um bocado de teoria, não conseguia fazer, pelo menos das primeiras vezes. Sem falar nas dificuldades musculares, de trabalhar agachado..., não é?

M.Q. - Eu fico pensando: havia mulheres lá também?

A.Z. - Muito poucas. Eu tinha uma colega de turma, mas era uma raridade.

M.Q. - E elas passavam por isso também?

A.Z. - Eu não me lembro dela ter feito. Porque eu tenho a impressão que ela engravidou. [risos] Antes do quarto ano ela já era casada e não me lembro dela ter feito isso comigo. Eram muito poucas as mulheres que estudavam engenharia. A mulher estava mais voltada para direito e medicina. E filosofia, obviamente, pedagogia, letras, essas coisas assim. Mas poucas mulheres iam para engenharia, que era considerada uma carreira de homens.

M.Q. - Agora, o IPT começou como... na parte de construção civil, sempre nessa parte de engenharia civil, não é?

A.Z. - Não, ele fazia também muito engenharia mecânica e metalurgia, fundição, inclusive. A fundição talvez tenha até começado na Revolução de 32.

M.Q. - Ah, foi mesmo. Eu li um trabalho recentemente que fala dos armamentos que se produziram lá, no IPT.

A.Z. - Pois é, eles produziram realmente granadas etc. e tal, e o IPT tinha uma fundição. E nós fazíamos tudo sobre madeira, fazíamos tudo sobre materiais de construção. Agora, a Politécnica de São Paulo, a USP,* vamos dizer as sim, sempre foi uma faculdade de elite no Brasil, porque São Paulo era um estado rico; não é por outra razão, não. Então eles tinham boas instalações, pagavam bem os professores, inclusive nós tínhamos vários professores estrangeiros, contratados no exterior. Em matemática, sobretudo. Eu, por exemplo, aprendi geometria analítica com um mestre italiano, que faleceu naquele ano em que estava nos dando aula. Mas era um grande professor, chamava-se Albanese. E ele dava aula em italiano, porque ele não falava português. O que, para mim, era uma vantagem, porque eu falo italiano. [risos] Então eu levava vantagem sobre os outros colegas.

M.Q. - Era mais fácil, sem dúvida.

A.Z. - Era mais fácil. Mas a escola sempre foi uma escola de vanguarda. E a USP até hoje é uma... Hoje ela está descentralizada em termos de São Paulo, tem vários pólos, não é? Em São Carlos, em outras cidades. Mas ela tem um outro padrão em função da riqueza relativa do estado de São Paulo.

M.Q. - O senhor poderia relacionar essa sua formação com alguma... Ela influenciou, depois, ou ajudou no seu trabalho...?

A.Z. - Sem sombra de dúvida. Porque o engenheiro civil clássico da minha época, em outras faculdades, era voltado para a construção civil. Enquanto que eu fui praticamente para a indústria, não é? Eu já tinha uma visão de outro ramo de atividade que não construir casas e apartamentos, que era o que os meus colegas na sua grande maioria faziam. Os mais bem-sucedidos iam calcular grandes estruturas: pontes, viadutos, barragens etc. Mas a grande

*USP - Universidade de São Paulo.

maioria, numericamente, ia para a construção civil; explorar a indústria da construção civil. O que, no fundo, dá quase comércio. [risos] Porque, tirante o projeto da estrutura do edifício e o trato dos materiais de construção, há pouca engenharia. Em termos relativos, não é? Tem a questão de fundações etc., a mecânica do solo, usa um pouco, mas é muito pouco. É quase tudo subcontratado. Na realidade, o engenheiro acaba se tornando um comerciante, porque ele vai ganhar sobre o trabalho dos outros e sobre os materiais que ele coloca na obra.

Então, essa formação, acho que influenciou a minha ida para a indústria, essa formação prática que é dada na Politécnica de São Paulo.

M.Q. - Esses seus colegas que foram se estabelecer na área de engenharia civil se empregavam em firmas ou trabalhavam por conta própria?

A.Z. - A maioria se empregava em firmas. Alguns conseguiam já partir por conta própria; era factível, naquele tempo.

M.M. - Não havia as grandes empreiteiras.

A.Z. - Não, já havia grandes empreiteiras, mas sempre havia nichos para as pequenas firmas. Começando por construção de casas, ia subindo, não é? Mas eu tenho vários colegas que saíam de lá para se estabelecer como liberais. E aquilo chamava-se profissão liberal, no início.

M.Q. - Pois é, justamente.

A.Z. - Isso hoje é quase uma atividade em extinção, essa que é a verdade. Todos trabalham para grandes empresas, sejam privadas ou estatais. Poucos são empresários, no início pelo menos.

M.M. - E o governo empregava muito em construção de estradas?

A.Z. - Já empregava bastante. Já havia bastante obra pública, sem sombra de dúvida. Não tanto como veio depois com o Juscelino, mas já havia. As obras públicas já eram importantes: a

construção de viadutos, estradas. A via Anchieta já estava em construção, a via Dutra e assim por diante. Havia muita construção de escolas, por exemplo. Grandes empreiteiras trabalhavam para obras públicas, e já eram muitas, não é?

M.M. - Aí o senhor foi parar lá em Cubatão.

A.Z. - Eu fui para Cubatão, em função de oportunidades surgidas no grêmio. Acho que se manifestou algum espírito de aventureirismo da minha parte, porque saí de São Paulo, saí da capital. A maioria dos meus colegas queria ficar na capital e eu também. Mas eu não achei assim... A melhor oportunidade me pareceu aquela, eu gostei do ambiente, era um ambiente que estava iniciando. Uma tecnologia nova no Brasil, a questão de refinação. Esse empreendimento tinha a participação de duas grandes empresas americanas. O gerente do projeto era uma empresa americana que tinha participado no Brasil já na construção de Volta Redonda. Era a Arthur G. Mc Kee. Arthur G. Mc Kee era um grande empreiteiro americano, um contractor, como chamam lá, cuja linha principal de atuação era a área da siderurgia.

M.Q. - É verdade.

A.Z. - Como ela tinha trabalhado em Volta Redonda, eu acho que ela ganhou a concorrência para ser gerente aqui da construção da Refinaria de Cubatão. E o projeto da refinaria, todo o estudo de petróleo propriamente dito, de processo..., foi feito por uma outra companhia americana chamada Hydrocarbon Research - HRI* -, que era uma companhia recém-criada. Foi uma dissidência de uma companhia americana também, que conhecia bem o Brasil, que era a M.W. Kellogg. A Kellogg havia feito a Refinaria de Mataripe. E esse grupo foi dissidente, saiu da Kellogg e fundou a HRI. Ao fundar a HRI, não sei se por coincidência ou não, mas é extremamente surpreendente, ela ganhou logo duas refinarias no Brasil. Ela projetou a Refinaria de Capuava, em São Pau

* HRI - Hydrocarbon Research Incorporation.

lo, ao mesmo tempo em que projetou a Refinaria de Cubatão, que foi para o Conselho Nacional do Petróleo. Agora, a Refinaria de Capuava, como foi feita por um grupo privado, teve um projeto simples e de alta rentabilidade. O pessoal visava lucro, como um bom grupo empresarial privado. Já a Refinaria de Cubatão, como foi prevista pelo Estado, através do CNP*, visava abastecimento. Então, ela não visou lucro na sua estrutura de produção. Ela visou fazer uma diversidade grande de produtos que atendesse toda a demanda de derivados etc. e tal. Enquanto que a de Capuava se concentrou na gasolina, porque a gasolina, naquela ocasião, dava muito dinheiro.

M.M. - Agora, dr. Aldo, eu queria voltar um pouquinho. O senhor foi contratado porque teve a notícia do emprego lá no grêmio. Esse era o canal de chamada dos engenheiros?

A.Z. - Esse era um canal bastante habitual para aqueles que não tinham aberto sua própria rota, vamos dizer assim. Os que já estavam trabalhando em firmas e iam passar a integrar essas firmas depois de formados, já tinham escolhido os seus caminhos. Muitos eram de famílias de firmas de engenharia. Outros, eram filhos de industriais. Eu sou colega do Bardela, ele então foi para a indústria do pai, obviamente, não é? Sou colega do Sérgio Ugolini, que é de uma grande empresa de alumínio^s, eu esqueço o nome. Ele então foi para a indústria do pai. E sou colega e grande amigo de todos eles, mas principalmente do José Luís Whitaker Ribeiro, que é o dono da Engesa.** O Whitaker, era aparentado com a família Vilares, se não me falha a memória. Uma dessas famílias importantes de São Paulo na área industrial. Então ele também ficou no grupo. Ficou no grupo e depois saiu e fundou a Engesa.

M.Q. - Agora, desses seus colegas de turma, alguns deles também seguiu para o CNP, como o senhor?

A.Z. - Eu fui com um colega. Eu me apresentei com outro colega, lá. Os dois fizemos a entrevista, fomos ambos acei-

* CNP - Conselho Nacional do Petróleo.

** Engesa - Engenharia S.A.

tos e começamos a trabalhar no mesmo dia.

M.Q. - E ele permanece ainda na empresa?

A.Z. - Não. Ele não agüentou um mês. [risos] Não agüentou um mês e aí olhou e disse: "Eh..." Acredito que ele tenha tomado até a decisão correta para si. Ele disse: "Olha, isso aqui não é para mim, eu vou-me embora." Ele foi e tomou outro caminho.

M.M. - E era uma época de contratação de muitos novos engenheiros? Entrou muita gente naquela época?

A.Z. - Era. Porque a refinaria estava saindo de uma fase. Ela tinha terminado praticamente a terraplanagem e tinha começado a construção propriamente dita; as fundações e, logo em seguida, a montagem. Os tanques estavam em montagem. Quando eu entrei na Refinaria de Cubatão, a terraplanagem estava toda pronta, estávamos construindo algumas bases de tanques e alguns tanques. Estavam começando já a levantar o costado. Foi a época em que eu entrei, em janeiro de 52, saído da escola.

M.M. - O senhor tinha idéia do que era trabalhar numa refinaria?

A.Z. - Não tinha a menor idéia do que fosse uma refinaria de petróleo. E continuei não tendo, mesmo depois de trabalhar lá algum período. Porque, na construção, você recebe informações estáticas. E o gerente do projeto - que era uma empresa americana - soltava aos conta-gotas. Ele soltava aos conta-gotas e não havia a preocupação de nos dar uma visão sistêmica, vamos dizer assim, uma visão abrangente, do que é uma refinaria de petróleo, como é que ela funciona, qual é a alma do negócio. Então nós recebíamos as coisas estaticamente. A gente fazia as coisas sem saber por quê. Então, a gente começava a perguntar a alguns colegas que já tinham visto alguma coisa, não engenheiros. Tinha, por exemplo, um topógrafo, que era uma pessoa brilhante, notável, na refinaria, era o topógrafo chefe. Ele

tinha vindo da Refinaria de Mataripe, então ele já tinha visto uma pequena refinaria funcionando. Então ele nos esclarecia o que eram aqueles nomes exóticos - a gente só via em inglês. Aliás, como meu chefe era americano... Aliás, ele era canadense; trabalhava numa companhia americana, mas era canadense. Era uma pessoa finíssima. Inclui-se com títulos de..., não digo de nobreza, mas ele tinha alguns títulos que o distinguiam socialmente. Era um squire. Porque no Canadá seguiam-se mais ou menos essas linhas... a conceituação social inglesa. Ele tinha lá um título complicado. Eu estou até com uma carta de recomendação que ele me fez sair. É o único documento da Petrobrás que eu guardo em minha casa. Aliás, ele é de antes da Petrobrás.

M.M. - É do CNP.

A.Z. - É do CNP. Mas a gente não tinha idéia; os nomes eram complicadíssimos: cooler-box, striper... Era coisa que a gente não tinha a menor idéia do que fosse, então a gente ia perguntar para algumas pessoas que já tinham visto isso.

M.Q. - Cooler - box?

A.Z. - Cooler-box. É uma caixa de resfriamento. Um produto quente troca corrente com a água fria para ser resfriado. Eu fazia fundação de cooler-box sem saber o que era isso. Como é que funcionava? Qual era o propósito desse equipamento? Como é que ele se ...? Eu só fazia construção civil, no início; as bases de concreto. Depois o equipamento começou a chegar, aí nós começamos a trabalhar na montagem. E havia cerca de 30 ou 40 americanos que dirigiam cada um a sua parte: fabricação de tubulação, levantamento de cargas pesadas, eletricidade, laboratório. Cada um tinha um americano; todos os postos eram chefiados por americanos.

Então eu comecei a trabalhar no primeiro dia

com esse engenheiro chefe e um intérprete no meio. Porque eu não falava inglês, eu nunca estudei inglês na minha vida, eu tinha o inglês de ginásio e colégio. Mas, em 24 horas, eu vi que era inviável trabalhar permanentemente com intérprete no meio. Cheguei para o americano e disse: "Olha, nós vamos nos entender por gestos, com meu inglês ma carrônico, mas eu não quero saber desse intérprete porque ele fala muito bem inglês, mas ele não entende nada de engenharia. Então ele está deturpando a nossa relação." E foi muito bem porque eu, em um mês, estava falando inglês. Peguei um livro de inglês sem mestre... Como eu morava em São Paulo, tinha uma hora de viagem no ônibus, uma hora para ir, uma hora para voltar, em um mês estava falando inglês fluentemente, quase tão fluentemente quanto eu continuo falando hoje - e eu já vivi três anos nos Estados Unidos. Isso mostra que a necessidade é a mãe de todas as habilidades. [risos]

M.M. - Eu estudo inglês há 15 anos e tenho um inglês horrível!

A.Z. - Mas é porque você não tem... minha mulher é a mesma coisa, minha filha é a mesma coisa. Isso é porque você nunca sentiu a necessidade. Quando surgir a necessidade, então, da convivência, tudo isso, surge... O meu inglês, que estava subjacente, de meras noções de curso secundário, aflorou. Primeiro: na engenharia eu estudei em livros italianos e livros espanhóis. Eu não estudei em livros ingleses, porque não tinha facilidade para o inglês. Entretanto, um mês depois de formado, eu estava falando inglês, me relacionando com... Meu chefe era americano, todos os outros técnicos eram, vamos dizer, de fala inglesa. Então não havia outra condição. A indústria do petróleo era fortemente baseada no know-how americano, mesmo na Europa. Mesmo na Europa, porque os americanos foram os que desenvolveram a indústria do petróleo.

M.M. - Agora, o seu chefe era Arthur G. Mc Kee?

A.Z. - Arthur G. Mc Kee. Era subordinado dele. Tanto é que essa carta aqui é uma carta notável.

M.M. - Vamos ver a carta.

A.Z. - Carta que até me traz muito orgulho. É um pouco longa, tem três parágrafos, talvez não fosse o caso de ler, mas deixa eu mais ou menos dizer o espírito dela. É dirigida a quem interessar possa, foi datada de 19 de dezembro de 53. A Petrobrás já estava criada. A Petrobrás foi criada no dia 3 de outubro de 53, a Lei 2.004. Então essa carta é um atestado para quem interessar possa. Ele me qualifica, dá o meu nome e o que eu fazia na refinaria, e diz o seguinte: "Me dá grande prazer de dar essa carta de recomendação para o dr. Aldo Zucca, um membro da nossa equipe de engenheiros e meu assistente brasileiro. "Porque ele tinha um assistente americano, que era empregado da Arthur G. Mc Kee. "Dr. Aldo tem estado a serviço da comissão desde o início da construção, em 51." Aí ele fez um ligeiro engano, porque eu entrei em 52. [risos] Mas ele já estava lá, naturalmente não foi pesquisar nos seus arquivos. "Ele foi colocado no início como responsável por uma das unidades de operação, unidade de nafta, e, depois pegou outras responsabilidades, e desde o começo ele mostrou ter uma personalidade e qualidades de um verdadeiro engenheiro."

[FINAL DA FITA 1-A]

A.Z. - Aí ele dizia que eu tinha qualidades de um verdadeiro engenheiro: "atividade, alerta e energia". Por atividade talvez ele quisesse dizer que eu fosse muito ativo. E "uma percepção fina, delicada, para o detalhe e para os objetivos. Isso tudo combinado com tato e diplomacia na abordagem". [risos] Quer dizer, eu já estava procurando saber viver bem, que é extremamente importante se relacionar com os outros. Essa é uma das grandes coisas de uma empresa grande

como a Petrobrás ou uma refinaria: é o trabalho em equipe. Porque muitas pessoas às vezes são brilhantes, mas num trabalho puramente individual, um trabalho de poucos. Um trabalho de uma equipe grande requer o sentimento do coletivo, o saber viver em grupo, se relacionar com os outros. Isso acho que a Petrobrás me ensinou muito. Eu talvez já tivesse alguma coisa inata, como diz aqui o Laundsbury, mas certamente eu aprendi muito com a Petrobrás. "Com o avançar do trabalho, as suas responsabilidades foram ampliadas e o dr. Aldo recebeu isso como um crédito, uma distinção para si e para mim", diz ele. Então era uma distinção que, vamos dizer honrava os dois. "Ele tem sido meu braço direito por muitos meses e é com muito prazer que eu ofereço essa de recomendação pela grande ajuda que ele tem sido para mim e para a realização de um trabalho notavelmente bem feito". Então ele aqui se qualifica, dá todos os títulos dele. [risos] Ele era um engenheiro muito preocupado inclusive com cultura geral. Basta dizer que ele fazia conferências era sobre Shakespeare, não era sobre engenharia.

M.Q. - Ora!

A.Z. - Música, Shakespeare e literatura eram as grandes... Um homem que só trabalhava de camisa social, nós todos trabalhávamos... Aquilo era um pó enorme, calor. Cubatão é chegado a noroeste, um vento noroeste extremamente quente e inóspito. Mas ele jamais deixou de trabalhar com camisa social branca abotoada e com gravata borboleta. [risos] Era o estilo dos anos 40, ainda.

M.M. - O senhor falou em Cubatão; como era Cubatão? Não devia ter quase nada...

A.Z. - Cubatão era um verdadeiro faroeste. Cubatão era um faroeste indescritível para quem inclusive, como eu, tinha vindo de uma capital, de São Paulo, que já, na ocasião, era uma cidade razoavelmente sofisticada. Com Cacilda Becker, aquele negócio de movimento... Eu tinha assistido Serge

Lifar, eu vivia no Municipal, as melhores companhias estrangeiras e mesmo nacionais de teatro. Enfim, era uma cidade de movimento cultural intenso. Já nos anos 40, fim dos anos 40, início dos 50. Então, quando eu fui para Cubatão, em 52... Eu também conhecia muito Santos. Eu ia muito a Santos porque Santos, afinal, é o retiro dos paulistas. Os paulistanos descem para Santos nos fins de semana. Eu ia a Santos todo ano. As férias eram em Santos, ou então, de vez em quando, numa, como a gente chamava, estação de águas. Mas isso era uma raridade, para quebrar a praia. Então eu fiquei surpreso ao descobrir que entre Santos e São Paulo havia um lugar que era um faroeste. Mas faroeste na acepção da palavra. Uma cidadezinha de cerca de dez mil habitantes, em que imperava a lei do mais forte, literalmente falando: era na base do revólver e da faca, da peixeira, e se mandava na cidade. Havia lá um cangaceiro, que era um Tenório, parente desse Tenório aqui, chamado Abel Tenório. E era o homem que dominava a atividade econômica da cidade. Ele tinha uma pedreira; ele chegou lá com um calção, sem nada. Um calção e uma peixeira. Na base disso, ele fez uma fortuna; com a violência, obviamente. Ele importou jagunços aqui do Tenório do Rio de Janeiro. [risos] Eles, aliás, trocavam: quando um jagunço ficava muito quente aqui porque tinha cometido um crime muito perverso, estava sendo perseguido pela polícia, ele se homiziava na fazenda do Abel de lá. Eles então trocavam essas vantagens. Tudo isso com cangaceiro importado do Nordeste. Em Cubatão, a polícia era um sargento e três praças, que, obviamente, não conseguiam enfrentar... De manhã cedo, quando a gente chegava para trabalhar, os mortos estavam estendidos na calçada, que eram do fim de semana ativo. [risos] Então Cubatão era um lugar violento.

M.Q. - O senhor ficava em Santos?

A.Z. - Eu decidi morar em São Paulo. Decidi morar em São Paulo porque, inclusive, a gente não sabia se ia ficar na refinaria ou não, queria ver se eu gostava. Então nos pri-

meios meses, quase um ano, eu residi em São Paulo e vinha e subia todo dia de ônibus.

M.M. - E quanto tempo o senhor levava naquela época?

A.Z. - Olha, o trânsito era fácil. Levava mais ou menos uma hora, de São Paulo a...

M.M. - E tinha ônibus regular?

A.Z. - Tinha ônibus regular, vinha com o ônibus de linha. Depois passei para um carro de um companheiro, fazíamos um carro solidário. Nós pagávamos gasolina, o pedágio, então facilitou. Durante um ano eu residi em São Paulo. Agora, os engenheiros eram obrigados a residir na chamada casa dos engenheiros. Porque aquilo era um... O autoritarismo que hoje se reclamou aí... do passar da velha república, do ciclo militar pós-64, era brincadeira comparado com o autoritarismo que nós tínhamos lá naquela ocasião, que era um autoritarismo de verdade, de verdade. Não havia liberdade de morar, sequer. Era obrigado a morar em Cubatão, na casa dos engenheiros. Para facilitar o transporte. Porque a refinaria tinha um ônibus que pegava o pessoal na cidade de Cubatão e levava para o canteiro de obras, que era pertinho.

M.Q. - Quem chefiava a construção da refinaria era o coronel Stênio Caio?

A.Z. - General, ele era general.

M.Q. - General, pois é.

A.Z. - O Stênio Caio de Albuquerque Lima era o presidente da comissão, mas ficava no Rio de Janeiro, quando eu entrei. Lá, em Cubatão, ficava um superintendente de obra, que era o coronel Renato Imbiriba Guerreiro, que foi com quem fiz meu trato para ir trabalhar lá. Eu só vim a conhecer o general depois que ele fechou a comissão aqui no Rio, e mudou-se de armas e bagagem com toda a sua equipe para o canteiro de obras. Foi quando começou a montagem. Foi logo depois, meses depois que eu me incorporei. Agora, nesse período, aquilo era extremamente arbitrário. Era um

regime militar, tipo campo. Levava uma moringa de água, não havia água para beber. E a gente tinha um clima de...

M.Q. - Não tinha condições de higiene, por exemplo, não é? Comida, por exemplo...

A.Z. - É, exatamente. Era um canteiro extremamente tosco. Comida, nós tínhamos um rancho, chamado rancho. "Rancho", também, já vê que a origem vem do militar, certo? A comida era péssima, diga-se de passagem. [risos] Eu acho que isso é bom para endurecer, para dar fibra ao homem. Então começamos num regime difícil, trabalhando 48 horas por semana. Pegando às sete da manhã. Então era um regime difícil de trabalho.

M.M. - Como era a sua rotina? O senhor chegava lá...

A.Z. - Eu chegava já vestido, praticamente, de engenheiro de campo: vinha de bota e... porque íamos direto para um barracão de campo. Um barracão de campo que era ao lado da obra que nós estávamos... Então, eu ia me incorporar ao trabalho de todo dia. Havia empreiteiros, que estavam incumbidos da construção. Então cabia aos engenheiros verificar se as construções estavam sendo feitas de acordo com as plantas, os planos. As locações topográficas, a disposição da ferragem, a qualidade do concreto - tinha um laboratório de controle de qualidade do concreto -, enfim, havia todo um trabalho de campo a ser feito.

M.Q. - Vocês acompanhavam o trabalho das empreiteiras, não é?

A.Z. - O trabalho, inclusive, de concretagem; concretagem ininterrupta. Então, quando passava das quatro horas, a gente emendava pela madrugada a dentro, e sem ganhar hora extra. Aliás, não me passava pela cabeça ganhar hora extra. Porque eu era engenheiro e, como tal, responsável por aquele trabalho, e eu achava que aquilo fazia parte da minha responsabilidade. Obviamente, depois, a gente procurava com pensar de alguma outra forma. Naquele tempo, era muito difí

cil até de compensar. Mas a compensação vinha em termos de reconhecimento. E isso era aceito por nós como uma coisa absolutamente normal. Hoje seria um ato impensado, não é? [risos] Os engenheiros da Petrobrás atuais que trabalham em paradas, que fazem alguns..., falam muito em hora extra para engenheiro. O que me deixa extremamente chocado, porque eu disse a eles o seguinte: "Eu nunca me comparei" — não que faça nisso uma distinção de caráter elitista. Mas, vamos dizer, eu nunca olhei para baixo, eu sempre olhei para cima. Quer dizer, os meus objetivos estiveram sempre acima da minha cabeça. É o presidente da República, é o presidente da companhia, é o meu chefe. Eu não quero olhar para o meu subordinado com o fim de aspirar o que ele tem. Eu acho que a nossa posição de homens que tiveram o privilégio de cursar uma escola superior, que em grande parte é sustentada pela nação — seja particular, seja... Eu estudei numa escola pública, sem pagar nada. Acho que a gente tem que retribuir, pagar de volta. Assim como eu retribuo aos meus pais, eu tenho que retribuir à sociedade. Então a gente tem que ter aspirações de conduzir, de responsabilidade, enfim, tem que ter uma visão um pouquinho mais altruísta; e não centrada em si mesmo.

M.Q. - Aproveitando essa ocasião, então, vamos falar sobre os salários na época.

A.Z. - Os salários na época... Quando eu entrei eram muito bons, pelo menos para engenharia. Veja bem: eu entrei ganhando sete mil cruzeiros antigos. Eu nem sei quanto isso é hoje, porque já houve vários cortes de mil. Eu já perdi a noção, acho que não tem mais expressão monetária. Mas, na ocasião, em termos de salário mínimo, o salário mínimo era 420 cruzeiros, se não me falha a memória. Era um salário que o Jango havia dobrado... Ou 240. Era alguma coisa que havia dobrado. Durante muitos anos ele fora 120 e passou a 240, alguma coisa desse tipo.*

* Apesar do empenho de João Goulart para que o salário mínimo dobrasse, sua proposta só foi vitoriosa alguns meses após sua destituição do cargo de ministro do Trabalho, ocorrida em função da pressão dos militares em torno deste mesmo problema. Em 1º de maio de 1954, Getúlio Vargas, adotando a proposição de Goulart, concedeu 100% de aumento: 1.200 cruzeiros para 2.400.

M.M. - Era um bom salário.

A.Z. - Então, meu salário era muito bom para a ocasião, ele era muito bom - de engenheiro. Agora, o Conselho tinha muita dificuldade de dinheiro. Então, os salários, depois... Os de engenheiros sempre foram razoáveis, eu nunca me queixei de salário. Mas nós vivemos um período de vacas magras talvez um pouco mais adiante, um pouco antes da Petrobrás. Até que um dia veio um aumento substancial - como disseram - e melhorou muito. Mas nós tínhamos aumentos de quinhentos cruzeiros, assim, uma vez por ano; uma vez cada seis meses havia um aumentozinho. Agora, não era incomum, também, haver diminuição de salário. O que é completamente ilegal, mas o autoritarismo, naquele tempo, violava todas as leis, e isso era aceito normalmente.

M.Q. - Diminuição por quê?

A.Z. - Diminuição porque o sujeito fez alguma falha disciplinar. E o general não poupava nem os filhos dos seus amigos. Ele chegou a punir o filho de um marechal que era amigo dele, por uma falha disciplinar qualquer, administrativa, não sei se foi na contabilidade... Eu me lembro que esse rapaz teve um corte de quinhentos cruzeiros. Depois foi restabelecido, seis meses depois. [risos] Mas olha, não era incomum queimar-se carteira de trabalho de pessoas que reivindicavam melhor salário e haviam sido formadas lá dentro. Porque o raciocínio era o seguinte: nós investimos em vocês, agora vocês têm que retribuir. Então isso, por exemplo, nós fizemos com o soldador. Pegávamos um homem que não era soldador, treinávamos ele numa escola - aliás, dirigida por um técnico americano - , então o sujeito passava a ser qualificado, empregado qualificado. Daqui a pouco, ele sabia que o soldador lá fora estava ganhando mais, então ele pleiteava mais e ameaçava fazer greve. Chegava a ter greve... Greves incipientes, era um movimento, não era uma greve, porque não havia nem sindicato. Era um movimento de paralisação. E a idéia dos administradores de então - sem dar nomes [risos] -

era a seguinte: "Bom esse cara está fazendo assim, pega a carteira dele, queima, porque ele não vai poder provar... Porque antes dele entrar aqui, ele não era soldador. Então não pode mais provar que é soldador. Logo, não consegue o emprego". E fazia-se isso habitualmente. Isso, como também segurar pessoas. A polícia da refinaria era uma polícia forte, chamava-se vigilância. Nós tínhamos importado um homem, vamos dizer, um chefe de polícia do ex-interventor Magalhães Barata, do Pará, cuja grande habilidade e orgulho eram torturas e mortes, que ele levava no seu currículo, comprovado, para poder provar a sua capacitação. Mas essa pessoa depois tornou-se aculturada, foi até dirigente rotariano, [risos] morreu como cidadão de bem, benquisto por Deus e todo mundo. Ele foi inteiramente aculturado. Foi o único, vamos dizer, contraponto do Abel Tenório, porque ele era o único que podia dominar o Abel Tenório. A nossa jagunçada era maior do que a do Abel e tão disposta quanto a dele. Eles atiravam para matar. Houve até tiros dentro da própria refinaria.

M.M. - Teve briga entre as duas jagunçadas?

A.Z. - Sim, sem dúvida. Houve várias. Cubatão tem várias histórias de morte, até de vereadores. Tem um vereador chamado Dinho, se não me falha a memória, que foi assassinado por um dos nossos motoristas. Ou nem sei se é reverso: o nosso motorista Dinho que assassinou o vereador. [risos] E o próprio Abel Tenório foi assassinado numa condição em que quase morri. Porque já foi em 64 e eu era superintendente adjunto quando foi assassinado o Abel Tenório. Ele teve vários episódios violentos ao longo dessa sua trajetória de homem forte de Cubatão. Uma vez, eu me lembro ele estava entrando num canavial para ir ver uma das suas propriedades, andando no meio do... Não do canavial, das bananeiras - desculpe - , do bananal. Aquelas estradinhas sinuosas e, numa curva, ele topou com um obstáculo na frente. Era uma...

M.M. - Emboscada.

A.Z. - Era uma emboscada. Assim que ele parou o carro, entrou um jagunço de cada lado e esfaquearam ele aqui no peito. Mas ele só andava com o revólver já desembainhado, de baixo das coxas. Ele atirou na cabeça e matou um por um, friamente. Matou com um tiro no meio da testa e matou os dois. Conseguiu fazer uma volta, num lugar extremamente difícil, voltou, e ainda não morreu nessa vez. [risos] Ele foi morrer numa cerimônia do Rotary a que eu fui convidado, para estar na mesa. Ele estava lá, como estava esse nosso chefe da vigilância, e na saída - ele sempre saía com alguma pessoa acobertando. Eu não fui, eu me fiz representar. Foi a minha sorte, porque eu podia ter saído abraçado com ele. Ele abraçou outra pessoa que estava na mesa e essa pessoa recebeu alguns tiros; não morreu, mas recebeu tiros. Porque, assim que ele saiu do clube, ou de um cinema, algum lugar público em que havia essa reunião do Rotary, ele foi atirado por um jagunço. Desses jagunços contratados, foi um pistoleiro profissional. Porque ele era um excelente pistoleiro e já havia escapado de inúmeras. E o Tenório aqui no Rio, vocês devem lembrar, tinha o corpo fechado. Também tinha havido vários tiros e não morria. Os Tenórios eram resistentes. [risos] Mas esse caiu. Numa em que eu podia ter estado. Eu, como sou comodista, no domingo preferi ir à praia e designei um representante. [risos]

M.M. - E viva a praia aos domingos.

A.Z. - A praia tem a sua utilidade.

M.M. - Mas, dr. Zucca, o que o senhor nos contou aí... Embora haja o espírito de vestir a camisa da empresa, da refinaria e tal, mas eram condições de trabalho duras.

A.Z. - Mas nós éramos, sem perceber, doutrinados nesse sentido. Porque as paredes da refinaria eram cheias de slogans. Eu não os recordo agora, mas eram assim: "O servidor - porque não chamavam a gente de empregado, chamavam de

servidor - da refinaria é como um soldado. : trabalha de sol a sol pela glória da pátria." Coisa assim desse tipo. então havia slogans em letras grandes, pintadas, em vários lugares. A gente tinha uma verdadeira doutrinação, e se aceitava.

M.M. - E não havia desistências?

A.Z. - Havia desistências como esse meu colega que entrou e ficou um mês. Ele achou que o regime era muito forte para ele. E eu gosto de disciplina, gosto de ordem e sou chegado a uma organização estruturada, assim, entendeu? Então eu me dei bem, como outros tantos, muitos. A maioria... o pessoal que estava lá se dava bem, gostava daquilo.

M.Q. - E os técnicos, também gostavam?

A.Z. - Também.

M.Q. - E os peões da obra?

A.Z. - Os peões, a grande maioria era contratada, não era nossa. Nós tínhamos os nossos também. Mas o pessoal gostava.

M.Q. - E havia algum tratamento diferenciado, por exemplo, na comida...

A.Z. - Havia nos ônibus. Havia um ônibus especial para o pessoal mensalista. Havia os mensalista e os horista. Os mensalista iam num ônibus: era o pessoal de escritório, engenheiros, técnicos. E a peãozada ia nuns ônibus mais... viajando embaixo de cada sovaco que Deus me livre. [risos] Às vezes, quando a gente perdia o ônibus, tinha que ir nesse ônibus. O que tinha de cheiro de corpo lá dentro era um negócio... Porque aquilo era muito quente, trabalhando o dia inteiro, pesado, e sem tomar banho para ir para casa, era uma dificuldade.

M.Q. - Ah, não havia banheiro também?

A.Z. - Havia. Mas às vezes não dava tempo para pegar o ôni

bus, aí a opção era o ônibus valeta, como era chamado. Era um ônibus da linha que era tão ruim que caía sempre na valeta. [risos] Então, havia só o expresso valeta, e o expresso valeta era pago e incerto. Ainda obrigava a saltar na cidade e pegar outra condução, porque ele ia só até o centro da cidade de Santos. Então havia uma grande ansiedade de para pegar os ônibus, que eram poucos, não davam para todos. Daí, então, o sujeito queimar o banho. O banho era possível, mas não era conveniente. [risos]

M.M. - Mas havia dificuldade, ou era fácil, o recrutamento de mão-de-obra, especialmente de técnicos?

A.Z. - Havia certa oferta razoável de técnicos. Agora, talvez houvesse até escassez. Eu vou dizer por quê. Porque nós tínhamos uma porção de pseudotécnicos trabalhando lá, que eram os espertos: se apresentavam com algumas histórias e eram classificados quase como técnicos. E foram considerados durante muito tempo, até que chegou a Petrobrás e começou a exigir comprovação realmente, porque eram profissões regulamentadas, como engenheiro, contador... E o sujeito não tinha nada disso.

M.M. - Mas isso só com a Petrobrás.

A.Z. - Só com a Petrobrás. Porque o general era chegado a um improvisador. O general Stênio era um homem empírico. Ele era um troupiér, como se chama. Ele era um militar que havia feito carreira na tropa, e na revolução. Ele foi exilado para o Uruguai. Ele era um homem de tropa. Então, ele não era muito chegado a um intelectual, não. Ele adorava um empírico, como ele. Em consequência do que havia várias pessoas, no laboratório, nas oficinas, em vários lugares, que tinham habilidade, mas não tinham nenhuma formação escolar, não eram vindos de banco escolar. Geralmente até com experiências no exterior: italianos, húngaros... bessarabianos, como nós os chamávamos naquela ocasião. Bessarabiano era um título que era muito comum naquele tempo devido a uma campanha do Carlos Lacerda

contra o Samuel Wainer. Então era uma espécie de estereótipo, uma palavra que expressava um preconceito. Então nós chamávamos esses aventureiros - porque nós sabíamos que eram aventureiros - que se passavam como peritos, de bessarabianos. Depois, eles foram todos colocados para fora, porque a Petrobrás exigiu qualificação. Tinha que comprovar o que ganhava. Comprovar com diplomas.

M.Q. - Mas essas pessoas eram contratadas? Tinham contrato formal e tudo?

A.Z. - Tinham, eram empregados CLT como nós. Foram rescindidos os contratos deles, porque não conseguiam provar condição de engenheiro.

M.Q. - Os americanos ficavam em Cubatão? Em Santos?

A.Z. - Os americanos ficavam em Santos. Eles tinham obviamente uma condução própria - o ônibus dos americanos - , e moravam em Santos, tinham liberdade para morar em Santos.

M.Q. - E ganhavam em moeda nacional?

A.Z. - Não, ganhavam em dólar, e muito bem. Os salários eram gigantescos, comparados com os nossos. Isso era até um estímulo para a gente começar a trabalhar nisso pensando até no mercado exterior, que existia: trabalhar pelo mundo afora como homem de construção de refinaria. A gente via nas revistas, porque nós passamos a assinar revistas. Então, "procura-se" - havia "procura-se" - : engenheiro com experiência nisso e nisso. E pagam bem pelo mundo afora, mas é aquela atividade de soldado mercenário. Ninguém, que eu saiba... Um ou outro acabou indo, mas poucos.

M.M. - Mas o senhor era engenheiro civil; começou...

A.Z. - Era engenheiro civil. Comecei na construção civil e depois passei para montagem. Passei para montagem, depois passei para projeto, para manutenção, aí eu enveredei no ramo industrial.

M.M. - Agora, essa passagem das obras, da construção civil, para montagem, o senhor teve que ter alguma...

A.Z. - Não. Foi uma seqüência natural, mesmo, do ciclo de crescimento da própria refinaria. Os primeiros 25% são o que chamam de uma infra-estrutura, que são as fundações e as tubulações subterrâneas. Daí em diante começa a se montar o equipamento e as tubulações aéreas, motores, as bombas. Aí começa a montagem propriamente dita.

M.M. - Mas isso exige algum treinamento especial?

A.Z. - Nós fomos treinados no canteiro. Fui treinado pelos americanos que tinham experiência, eles nos diziam o que fazer. Era treinamento on the job, fomos treinado no canteiro. Eu não fiz curso nenhum para fazer isso. Nenhum dos meus colegas fez. Foram todos treinados no trabalho. Mas isso foi assim, era a seqüência natural. O mesmo ocorreu, por exemplo, em Mataripe, com o pessoal que trabalhou lá, e depois fundou uma firma chamada Montreal, com a montagem da Refinaria de Manguinhos. Eram engenheiros que aprenderam com os americanos e abriram uma firma. Assim se iniciou a engenharia brasileira nesse campo.

M.Q. - É, eu entrevistei o dr. Drault Ernanny e ele falou dessa...

A.Z. - Exato. O dr. Parker, o dr. Tomás Magalhães, Kalil, esses pioneiros da Montreal, eram todos engenheiros da Refinaria de Mataripe. Assim como o Pais Barreto, que trabalhou na montagem de Capuava. Eram engenheiros da montagem de Mataripe e aprenderam a fazer. Isso a gente aprende depressa.

M.M. - O senhor nos contou ainda há pouco que os americanos não davam uma visão global da coisa, iam aprendendo aos pouquinhos. O senhor acha que mesmo assim se transferia tecnologia?

A.Z. - Ah, sim. Não era um processo estruturado, mas é inevitável. Porque quem entra em contato com uma realidade, começa a questionar e vai montando o seu quebra-cabeça. Pouco a

pouco a gente vai dominando, essa é que é a verdade. Obviamente é um processo mais lento, mais penoso, mais caro. Se houvesse alguma coisa deliberada no sentido de transferir tecnologia, a coisa seria mais rápida, mais eficiente. Mas a gente chega lá da mesma maneira, não tenha dúvida. A questão é enfrentar o problema. Isso aí permitiu que a gente absorvesse essa tecnologia de construção e montagem. Ao mesmo tempo, depois antes da Petrobrás, o próprio Conselho Nacional do Petróleo tinha começado uns cursos de capacitação de engenheiros aqui no Rio. Foi o embrião do Cenap.* Não sei nem se chamava Cenap naquele tempo, provavelmente não se chamava Cenap. Eu não fui formado nesse grupo, de modo que eu não tenho informações precisas. Mas já havia o curso de engenharia sendo feito aqui no Rio, com professores todos eles americanos, para formar engenheiros de processamento de petróleo. Então nós nos completamos. O pessoal que chegou, vindo de engenharia química, formado nesse curso, se misturou com a gente que tinha experiência de construção e montagem, de fabricação de tubulações, essas coisas.

M.Q. - Me parece que isso foi posterior. Lá para 55, que foi criado.

A.Z. - Não, em 55 o curso já... Foi, talvez, quando se diplomou o primeiro grupo.

M.Q. - E o CNP tinha cursos de formação.

A.Z. - Já tinha alguma visão, no CNP.

M.Q. - No início. Eu sei que, quando passou para a Petrobrás, logo no início, já havia um curso de formação de técnicos.

A.Z. - Essa decisão foi do tempo do CNP, foi do dr. Moggi. O dr. Moggi tem um papel extraordinário na indústria do petróleo do Brasil, que jamais lhe será tirado, de ter sido o grande formador de recursos humanos.

M.M. - Agora, entre os seus colegas... Porque os senhores

* Cenap - Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa de Petróleo.

estavam lá aprendendo o dia-a-dia junto com os americanos. Já havia alguns que achavam que os brasileiros podiam ir sozinhos na montagem?

A.Z. - Não. Acho que muito poucos. Se é que passava pela cabeça de alguns, nunca conseguiu ser uma coisa, vamos dizer, discutida, ou sentida como uma... Obviamente podia haver algum ressentimento: o fato deles ganharem muito, ou ocuparem posições de chefia. Mas o fato é que eram boas pessoas. Eles eram boas pessoas e nós nos dávamos muito bem. Então não havia, assim, em termos grupais, nenhum atrito. A coisa realmente começou nesse sentido já depois da Petrobrás, porque aí eles tinham um contrato, essa Hydrocarbon Research... A Mc Kee foi embora; acabou a construção, deixaram lá alguns consultores, mas muito poucos. A Mc Kee foi embora; acabou o trabalho dela. Mas ficou a Hydrocarbon Research, e eles tinham um contrato de operação da refinaria. Porque eles ganhariam prêmios se eles conseguissem operar a refinaria acima de uma determinada capacidade. O que eles nunca conseguiram, e talvez até intencionalmente, porque aí sim, aí começou um confronto. Nós achávamos que eles tinham um processo de perpetuar essa situação, que era uma situação de privilégio. E a refinaria não funcionava bem, a refinaria funcionava muito mal. Talvez por ser o início, porque todo empreendimento tem uma fase inicial - isso é até clássico em teoria: chama-se a curva da banheira. No início, a mortalidade infatil é muito grande, ou seja, os equipamentos que têm falhas e defeitos quebram e morrem muito. Depois, você conserta todas as falhas que são as falhas infantis, aí entra num patamar que é a vida útil, vamos dizer assim, até a hora em que as falhas começam a aumentar pela obsolescência. Chegou o fim da vida útil, então começa a subir de novo. Desenha um perfil que é igual a um corte de uma banheira, e chama-se curva da banheira. Pode ser que nós estivéssemos no ramo inicial de curva da banheira. Mas certamente havia um ingrediente, vamos dizer,

pensado, orientado, de perpetuar a situação deles ali. Então, por exemplo, quando a gente começava a questionar alguma coisa, ou iniciava um processo para dominar um assunto, eles levantavam outro, como se fosse uma crise. Criavam uma crise artificial noutra área. Então debandavam a nossa mobilização em torno de um tema. Isso já havia sido pressentido, mas ninguém tinha organizado uma resistência. Até o dia em que nos surgiu lá uma figura chamada coronel Diegues, que foi ser superintendente já no início do governo Juscelino. Ele veio com o Janary. O Diegues era um brilhante oficial de estado-maior, coronel da ativa, e era um homem em quem o Janary, que havia sido nomeado presidente da Petrobrás, confiava muito. Então incumbiu-o de ser superintendente da Refinaria de Cubatão, que vinha vindo numa crise tremenda. Porque não funcionava, tinha incêndio todo dia - todo dia, não digo, mas havia incêndios freqüentes. Punham o pessoal sobressaltado, com mortes inclusive. Tivemos três mortes muito penosas. Morreu um colega nosso, engenheiro, e mais dois empregados muito benquistos - não engenheiros, mas muito benquistos. E havia incêndios com muita freqüência, o pessoal vivia muito assustado. E a produção era ininterrupta, não era descontínua. Viviam sempre tendo... não se conseguia cumprir nenhum programa de produção. Então, quando o Diegues chegou, como ele era um brilhante oficial de estado-maior, ele já chegou preparado para uma guerra. [riso] Aí entra o cacoete profissional, está certo? Ele chegou preparado para uma guerra. Primeiro, ele enfrentou, vamos dizer, os pequenos inimigos, os periféricos, que ele havia situado com os empreiteiros que estavam em fim de obra. Porque alguns também se haviam eternizado nos canteiros; já era uma exploração comercial. Então ele trucidou esses empreiteiros. Mediante uma ação de administração bem planejada, com o concurso da equipe da refinaria. Agora, ele não era um homem burro; era um homem extremamente inteligente, mas muito autoritário, também, e tinha um temperamento difícil. Chegou lá sofrendo uma cri-

se de vesícula muito séria, que só passou quando ele operou, mas mesmo assim ele tinha um temperamento muito difícil. Ele não poupava ninguém nas suas descomposturas. Então o pessoal tinha terror do Diegues.

Depois que ele liquidou com esses primeiros, vamos dizer, focos que ele achava, de coisas que não caíam bem na estratégia dele - que eram os empreiteiros - , ele passou a se concentrar no grande inimigo, que era a Hydrocarbon Research. E aí ele nos mobilizou. Ele nos mobilizou fazendo um movimento estruturado. Inclusive ele armou o que naquele tempo, para mim, era um choque ético. Mas depois eu vim ver que é até uma prática normal em todo lugar do mundo, e nós tivemos aqui no Brasil até uma exacerbação, que é a comunidade da informação. Ele armou uma rede de informação. Não uma, mais de uma. Porque havia a linha de chefia, que era uma obrigatória, era a hierárquica, mas ele armou também uma informal para mantê-lo... Até controlando essa linha de chefia e os outros inimigos.

[FINAL DA FITA 1-B]

A.Z. - Bem, o superintendente, o coronel Diegues, estruturou um verdadeiro plano de ação que tinha todas essas coisas, como também contemplava uma comunidade de informação, tinha informantes. E, obviamente, essa era uma situação que, a nós, homens de formação; vamos dizer, universitária, não caía bem. A maioria dos meus colegas reagia muito contra isso. Mas aquele negócio funcionava, essa é que é a verdade. Com alguns incidentes pessoais, mas, para o objetivo macro, aquilo funcionava; que era mantê-lo informado de tudo o que se passava lá dentro. Bom, então ele se concentrou... Na primeira mobilização que ele fez do grupo, ele reuniu todo mundo e disse: "Olha, nós vamos pôr esses americanos para fora." Todo mundo disse: "Bom, esse homem é louco varrido. Ele já deu várias demonstrações de que é louco, e agora está comprovando absolu

tamente a loucura dele. [risos] Porque nós não temos ninguém para dominar essa refinaria." Porque era uma refinaria que não teve pré-operação. O general era contra a pré-operação. Ela teve uma pré-operação muito incipiente, na base de alguns engenheiros.

M.Q. - O general...?

A.Z. - Stênio. O precursor, antes da Petrobrás. O Stênio teve inúmeros méritos. Ninguém vai tirar jamais os méritos dele, de ter construído a refinaria numa época praticamente impossível em termos de recursos no Brasil. Ele fez uma ação sempre muito vigorosa para tirar dinheiro do Osvaldo Aranha, dos ministros da Fazenda da ocasião. Vivíamos de verba, não é? Às vezes não havia verba para pagar os salários no fim do mês. Chegamos a ter ameaças, nunca tivemos concretização. Atrasar, atrasou, mas um dia ou dois, nunca deixamos de receber o salário de um mês. Não havia era pontualidade. Porque não havia dinheiro, nem para comprar equipamento. Então ele teve o mérito, ele foi o construtor. Mas, por outro lado, ele era um empírico; então o plano dele era muito incipiente para operar a refinaria: "Na hora, se preciso, contrato todo mundo, vou buscar lá fora se for preciso." Então não houve pré-operação. Daí essa situação que o Diegues tinha encontrado, isso já em 56, o Diegues chegou em 56. Até 56 a refinaria trabalhava muito mal.

Nessa ocasião, eu tinha acabado a construção e montagem e estava trabalhando em projeto. Quer dizer, não tinha nada a ver com a operação, mas eu já fazia parte de um grupo de resistência informal contra os americanos. Por exemplo: eu era chefe de projeto e os sujeitos faziam projetos no campo em cima de um papel de embrulho, e me modificavam a refinaria toda sem eu tomar controle. Então eu consegui extrair - num momento de vacilação de uma autoridade - eu consegui um ato, que era uma ordem de serviço proibindo que se fizesse projetos dessa maneira. Todos os projetos tinham que passar por mim, ser numerados, enfim,

entrar num processo disciplinar. Antes, aliás, deveriam passar por um outro órgão, um órgão de engenharia de processo, que era um órgão de engenheiros químicos. Depois vinham para o meu órgão, que era um órgão de engenheiros mecânicos e eletricitas e civis que faziam o chamado projeto de detalhamento. Então eu impus ordem na casa. Mas quando eu consegui, como eu era muito benquisto pelos americanos, eles não perceberam essa minha ação. No dia em que saiu a ordem, foi uma rebordosa. Eles quiseram anular, mas não conseguiram porque a gente negociou. Eu e o meu chefe, dr. Atalla, que era o superintendente de operações que havia baixado essa ordem. Ele tinha autoridade e competência para tal e conseguiu sustentar. Porque o Atalla também era um homem que tinha diálogo com os americanos, havia se formado nos Estados Unidos. Ele tinha sido aluno dos maiores... do Nelson, que era o grande engenheiro de petróleo que dava aula em Tulsa, na Universidade de Tulsa. Então, como homem que havia estudado nos Estados Unidos, simpático aos americanos e tudo, ele tinha trânsito fácil. Então nós conseguimos manter essa minha ordem. Foi uma das primeiras reações, antes da chegada do Diegues.

Agora, quando o Diegues chegou, ele pôs todo mundo na sala e disse claramente: "A nossa estratégia é essa, vamos fazer isso e isso." Aí eu disse: "Olha..." - ele me colocou como chefe da manutenção. Saí do projeto, eu tinha assumido a chefia de manutenção e fiquei horrorizado com aquele desafio. Porque não tinha sobressalentes para a refinaria, os americanos não encomendavam, não nos facilitavam o acesso às informações, enfim, era todo um processo de domínio, realmente. Uma ação de dominação, de que a gente não se dava muito conta, mas a que reagia, porque era desagradável. Agora, com o questionamento do Diegues, nós passamos a entender a coisa. Então, quando ele pediu a opinião da gente, eu disse: "Olha, eu acho que é prematuro isso. Tem um risco muito grande." Ele disse: "Não, mas está decidido, vamos em frente." E fomos em frente com coragem. Eu só tinha 27 anos e achei que aquilo... [risos] A gente foi para a luta com

coragem e ganhamos. Olha, era inacreditável. Em alguns meses, ele deu um xeque-mate, os americanos rescindiram o contrato de uma forma extremamente favorável para a Petrobrás. Inacreditável: abriram mão de lucros enormes que eles teriam, milhões de dólares de prêmios e outras coisas, abriram mão para não perder o pé no Brasil e na própria Petrobrás, que estava se mostrando já uma empresa que ia crescer muito. Então foi uma coisa negociada, foi uma rescisão negociada. Juridicamente, com advogados americanos, advogados nossos. O Diegues provou que ele era um grande estrategista. O problema é que, quando ele acabou com os inimigos externos, ele começou a combater os internos. [risos] Aí entra o cacoete do profissional. Ele era um guerreiro profissional, ele não podia passar sem um inimigo.

M.M. - É guerra permanente.

A.Z. - É guerra permanente. Mas nós gostamos muito dele; ele inclusive gosta muito de mim, eu gosto muito dele, sempre nos damos muito bem. Mas alguns colegas meus nos quais ele se concentrava mais para tornar a vida, vamos dizer, menos agradável, [risos] têm um verdadeiro pavor do Diegues como pessoa. Devido a essa ação que ele tinha, ele era um grande cobrador. Era um perfeccionista. Tudo que ele fazia, fazia muito bem feito. E toda pessoa que tem essa índole, tem alto padrão de cobrança. Porque, se ele já é um perfeito ele mesmo, ele quer também que os outros sejam perfeitos. Então o padrão de cobrança dele era muito grande.

M.M. - Agora, o senhor falou aí de dois militares. Qual era a participação, o grau de influência desses militares desde o início da refinaria?

A.Z. - Ah, isso é uma questão extremamente importante. Bom, o general Stênio, ele confiava basicamente só nos militares. Nós havíamos feito vários movimentos, às vezes, assim, muito incipientes, para melhoria de vida, salários, alguma coisa assim desse tipo - houve um período em que nós ganhá

vamos mal. Então ele não confiava muito nos engenheiros ou nos administradores não militares. Todo o pessoal dele tinha origem militar. O próprio chefe de pessoal era um civil, mas era funcionário civil do Ministério da Aeronáutica, e assim por diante. Ele tinha muita gente de origem militar. Não que eu tenha preconceito com militar, eu gosto até demais. Eu talvez tenha até uma índole, no íntimo, militar. Esse meu gosto por horário, por trabalhar cedo, por disciplina, tem alguma coisa de militar. Então eu gosto muito dos militares, não tenho nada contra. Mas o fato é que o general Stênio tinha feito um regime de domínio militar. Todas as chefias do nosso lado — havia duas chefias paralelas; é como a bi-nacional Itaipu: onde tem um chefe brasileiro, tem um chefe paraguaio. Lá era a mesma coisa. Havia um chefe americano e havia um correspondente brasileiro. Todos os chefes brasileiros eram militares, da ativa ou da reserva. Naquele tempo podia acumular salário. Eram principalmente do Exército; alguns da Marinha; da Aeronáutica não me lembro de ninguém. Então havia uns 30 ou 40, e eles dominavam a refinaria integralmente. Quando o Stênio saiu... Ele saiu porque, quando a Petrobrás teve vida, no dia 10 de maio, foi nomeado Juracy Magalhães, que era coronel. Ele então saiu porque ele dizia: "Um general não fica abaixo de um coronel, ponto." Ele perdeu a guerra da presidência e saiu em 24 horas. Saiu o ato, ele nem tomou posse, ele foi embora.

M.Q. — Agora, com referência a essa comissão de construção, o senhor tem alguma informação de como ela foi organizada...

A.Z. — Não sei, essa parte eu não sei. Tem que falar com o dr. Moggi, pessoal mais de cima, Kurt Politzer... Ela foi ... dentro do Plano Salte, não é? Foi gente aqui do Rio, do CNP, e pessoas de notório saber, como o dr. Moggi, dr. Kurt Politzer, dr. Leopoldo Miguez, mas eram há ligados ao CNP. Mas, olha, esse período da dominação militar é extremamente importante, Porque acontece o seguinte: o Stênio foi em bora, mas o grupo ficou. E veio um outro general. Um gene-

ral que era inimigo do Stênio. Inimigo até lá de Cubatão. Eles eram provavelmente inimigos dentro do Exército e trouxeram isso para Cubatão. Porque esse general Levy era o chefe da obra da fábrica de fertilizantes. E houve ocasião inclusive em que a nossa polícia, que eu disse que era aquela grande, cheia de jagunços, foi lá e interrompeu a obra, prendeu todas as máquinas. Porque nós queríamos ocupar aquela obra, o Stênio estava com aspirações já expansionistas em cima da obra do Levy. [risos] Então eles tinham um atrito enorme. Então o Juracy nomeou o Levy... Não: o Juracy ficou poucos meses, foi substituído pelo Levy.* Então, quando o Levy entrou, passou a ser o presidente da Petrobrás, a cúpula da Refinaria de Cubatão era toda de militares leais ao Stênio. Ele pôs um amigo dele como superintendente, o coronel Joaquim Ribeiro Monteiro. O Monteiro era um homem muito bom, mas não era um homem de pulso muito firme. Ele não tinha capacidade de comando para aqueles caras todos, que eram sujeitos muito aguerridos. Então houve parece que um movimento — chegou a ser um movimento — de subversão, de rebeldia.

M.M. - Houve um abaixo-assinado.

A.Z. - Houve alguma coisa, eles foram até na Câmara dos Deputados. Eles mandaram um factótum deles, que era um daqueles pseudo-engenheiros, chamava-se, se não me falha a memória, Moreira, ou alguma coisa assim desse tipo. Ele foi na Câmara dos Deputados, levou um borbulhador corroído. O borbulhador corroído, que é uma peça de aço-carbono, é uma peça comum na refinaria. Mas aquele foi lá como se fosse já um câncer que tivesse dando: era o sintoma de que a refinaria estava se acabando. [risos] Mostrou na Câmara dos Deputados, saiu fotografia nos jornais, na Última Hora, aí do Wainer, não é? [risos] Aquilo foi um escândalo, eles fizeram um movimento, um abaixo-assinado para derrubar o Levy. Mas uma briga dessas, a gente sabe como acaba. É uma briga entre dois gigantes. Nós ficamos praticamente sem

* O general Arthur Levy tomou parte da gestão do coronel Juracy Magalhães como diretor e, poucos meses depois o sucedeu.

nos envolver, os engenheiros de Cubatão. Porque eles ocupavam todas as chefias, tinham o domínio total da refinaria e fizeram esse abaixo-assinado e o movimento contra o presidente. Perderam, e, em consequência, foram todos demitidos. Todos demitidos, não ficou um. Então eu assumi uma chefia. Para mim foi excelente. [risos] Foi minha porta de entrada às chefias. Desde então, nunca mais saí. [risos] Eu fui ser chefe da construção da fábrica de asfalto no lugar do coronel Silas, que saiu nesse bloco. Então os militares já faziam... Eles tiveram um papel muito forte lá dentro. Então eles saíram e aí subiu a sociedade civil: os engenheiros químicos, os engenheiros mecânicos, o pessoal formado, os técnicos de administração, advogados, contadores, economistas. Então essa foi a geração que subiu, ascendeu às classes de... O próprio dr. Atalla, que eu disse que era superintendente de operações — na verdade ele era superintendente adjunto, porque o superintendente era um coronel, o coronel Gentil de Castro. Saíram todos juntos, saíram todos juntos em bloco, e a refinaria tornou-se uma entidade civil. Ainda que tivesse um coronel superintendente, mas ficou limitado. Eles ficaram ocupando um tripé... Um tripé, não: era só um superintendente e um adjunto, que também sempre foi um coronel até praticamente 64. A partir daí começou a vir o pessoal dos quadros permanentes da Petrobrás. Hoje o superintendente de refinaria é uma posição de carreira, não tem mais ninguém de fora.

M.M. — O general Stênio, o senhor já nos contou. Mas esses outros militares que ocupavam essas chefias...

A.Z. — Bom, do grande — talvez eu possa até falar outro dia — é o Geisel. Mas eu ainda tenho 15 minutos. O Geisel foi antecessor do Diegues.

M.M. — É, exato. Ele entrou na confusão, não é?

A.Z. — Ele foi no meio tempo. Quando saiu o Monteiro... O Monteiro saiu em outra crise. Foi a crise dos irmãos Alexínios; CNP versus Petrobrás. Houve uma grande crise com o Ja

nary, no início da construção da Refinaria de Caxias, que também foi uma briga... Quando sai briga, saem sempre os dois. No caso de Cubatão, por exemplo, saíram aqueles militares; um mês depois saiu o Levy. No caso da briga Janary-Alexínio foi a mesma coisa. O Janary perdeu e saiu, e veio... Não sei direito, o Geisel foi com quem, meu Deus?*

M.M. - O Geisel foi o Levy que pôs.

A.Z. - O Geisel ainda foi com o Levy. Nessa briga do Janary com os Alexínios veio o Sardemberg.

M.Q. - Exatamente. Cujo irmão depois foi...

A.Z. - O irmão era superintendente, o Irto Sardemberg era o nosso superintendente. Então, até o Irto, nós tivemos coronéis. Depois do Irto foi só civil, parece foi só emprego permanente.

M.M. - Mas a minha dúvida era se esses outros militares que ocupavam chefias consultavam os engenheiros civis...

A.Z. - Eles eram competentes. Eles eram competentes... Sim, depende em toda coletividade tem aqueles excelentes, os médios e os fracos. Mas eles eram boas pessoas com quem nós nos relacionávamos muito bem. Às vezes tinha um ou outro atrito profissional. Eu tive um atrito com um deles que era chefe da eletricidade, uma questão de trabalho, serviço, mas continuamos mantendo uma amizade pessoal até hoje. E divergências de serviços às vezes. Porque eles tinham aquela posição autoritária de quem não abre mão da posição.

M.M. - E do ponto de vista assim técnico...

A.Z. - Não, eles eram bons. Eles eram bons. Boas pessoas. Esse eletricitista que eu estou falando, era excelente eletricitista. Porque o Exército sempre [inaudível] de formação permanente. As Forças Armadas investem muito em recursos humanos. Elas investiam em recursos humanos muito antes de

*O coronel Monteiro foi afastado da superintendência de Cubatão no período da presidência do general Artur Levy, sendo substituído pelo então coronel Geisel. A crise Janary-Alexínio ocorreu mais tarde, quando o general Alexínio Bittencourt acusou o presidente da Petrobrás, entre outras coisas, de desrespeitar a exigência de aprovação prévia dos planos da Petrobrás por parte do CNP, órgão que presidia.

outras organizações começarem. Eles têm uma política de formação permanente, na Esao,* no Estado-Maior, na Escola Supe^rrior de Guerra, e cursos que dão no exterior. Porque eles investem. Então o fato é que esse pessoal era competente. Agora, tem aquela distorção do ponto de vista de atitude, não é? E também um pouco de amor à camisa, eu diria, ou menos razões de ter amor à camisa; porque o sujeito que vem de uma corporação muito forte como o Exército, fica obviamente... A sua vinculação é com o Exército. Essa nova carreira é uma carreira assim...

M.M. - Secundária.

A.Z. - Secundária. Realmente, ele jamais vai ter o mesmo grau de afinidade emotiva do que com a primeira. Então nesse sentido é que a gente podia ter algumas discordâncias. Mas não tinha maior assim... Havia um bom relacionamento. Agora, era uma posição de domínio. Porque eles dominavam, as chefias eram privativas deles. Logo, melhores salários, condução melhor, aquelas coisas todas.

M.Q. - Agora, falando um pouquinho a respeito do projeto da refinaria: na época em que foi dado o projeto para a Hidrocarbon, houve outro projeto do concorrente? Como foi feito isso aí?

A.Z. - Olha, eu não sei dizer. Isso possivelmente foi negociado, mas eu não tenho certeza. A Kellogg eu sei que entrou, e outras empresas americanas entraram. Eu não sei se propriamente numa licitação, que devia ser o caso, porque o Conselho é um órgão público, não é? O fato é que a Hidrocarbon tinha um representante muito hábil no Brasil, ele era um militar cujo nome eu não recordo agora.

M.Q. - Eu sei quem é.**

A.Z. - Mas era um homem extremamente hábil. Tanto que ele ganhou essas duas concorrências no Brasil. Tenham sido elas formais ou não formais. E eles fizeram um trabalho excelente em Capuava e fizeram um mau trabalho para Cubatão.

* Esao - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.

**O representante da Hydrocarbon era o general Heitor Pedro sa.

M.Q. - O senhor poderia comparar um pouquinho os projetos? De Cubatão com...

A.Z. - O projeto de Capuava foi um projeto de grande rentabilidade para a estrutura de preço, para o mercado, na ocasião. E ele foi um projeto de qualidade em todos os sentidos. Inclusive na compra de fornecimento do equipamento. Eles tiveram equipamento de primeira categoria. Agora, o nosso foi um projeto ruim, a equipe que foi alocada provavelmente foi uma equipe de segunda classe. Ele em grande parte foi desenvolvido na Europa. Uma Europa que era em Düsseldorf - a Hydrocarbon tinha uma sucursal lá. Se ela já era uma companhia nova nos Estados Unidos, imagine o que era numa coisa descentralizada. Inclusive numa sociedade que tinha vindo de uma guerra, da devastação que teve na Segunda Guerra Mundial. Então veja bem: isso é em 49, 50, é muito em cima da guerra ainda. Uma outra coisa: porque fizemos isso lá? Porque foi feito com o dinheiro que o Brasil tinha de fundos congelados na Europa, em consequência do que foi fornecido equipamento francês. Equipamento francês que foi muito ruim. Não porque o equipamento francês seja mau de origem, mas era nessas condições de pós-guerra: desorganização, falta de qualidade, empresas desestruturadas, conversão de empresas que faziam equipamento militar para equipamento civil. Então o equipamento foi muito ruim. O projeto foi ruim e o equipamento foi ruim. A Refinaria de Cubatão teve muitas dificuldades no início, em função dessa postura.

M.Q. - É, escolheram mal...

A.Z. - Sim, porque veja bem: uma empresa nova, que ainda estava se lançando, pega dois projetos desafiantes, põe a melhor equipe naquela cara que a seduziu melhor, certamente - deve ter dado mais vantagens ou ter sido mais aguerrido - , que era esse grupo privado, o grupo Sampaio. Nós como órgão estatal - naquele tempo era o governo; não era órgão estatal, era uma empresa pública - tínhamos muito menos flexibilidade, muito menos recursos, muito menos di-

nheiro. Então não tínhamos sequer o desafio... Porque tinha que terminar numa época e entrar em produção ou ela perdia a concessão. Então eles tinham razões, vamos dizer, de sobrevivência. E nós, não; nós não tínhamos nada disso, em consequência do que, foi um mau projeto. A pior equipe trabalhando e em condições desfavoráveis, não podia sair coisa boa.

[FINAL DA FITA 2-A]

2ª Entrevista : 18.12.1987

M.Q. - Dr. Zucca, hoje nós vamos começar retomando a questão do projeto da Refinaria de Cubatão. Gostaríamos que o senhor nos falasse se houve algum outro projeto que tenha concorrido com o projeto da Refinaria de Cubatão, e, se houve, que o senhor falasse um pouquinho a respeito: quais as vantagens e desvantagens de um e de outro, se é que o senhor conheceu esses projetos alternativos.

A.Z. - Realmente eu tenho uma lembrança de que havia um outro projeto. Agora, eu não conheço detalhes. Para isso eu sugiro que vocês ouçam principalmente o dr. Moggi, o Kurt Politzer, esse pessoal que era da comissão aqui no Rio de Janeiro, da CRPC - Comissão da Refinaria de Petróleo de Cubatão. Porque foram eles que fizeram essas negociações àquele tempo. Me parece que a Lumus tinha um projeto. Era outra empresa americana de grande conceito naquela ocasião, ainda hoje é uma excelente companhia. A Lumus, me parece, tinha um projeto alternativo, que depois - eu posso estar até com a memória um pouco perturbada nisso, já se vão tantos anos -, mas me parece que o pessoal considerava que era melhor, ou coisa assim, mas foi escolhido aquele da Hydrocarbon.

Eu creio que já falei na entrevista anterior, que esse nosso projeto tinha uma multiplicidade de unidades. Ele contemplava uma linha de derivados bastante variada. A idéia era de que aquela refinaria tomasse conta do abasteci

mento de inúmeros produtos que compunham o perfil de demanda do Brasil naquela ocasião. Inclusive até de gasolina de aviação. Havia uma unidade lá voltada para fazer uma espécie de gasolina; uma unidade de hidrogenação que, me parece, era voltada a um componente de gasolina de aviação. Assim como havia unidades de tratamento de querosene... Enfim, uma série de unidades que não foram, por exemplo, consideradas na refinaria que nasceu simultaneamente aqui no Brasil, a Refinaria União, que era uma refinaria que justamente se concentrou naqueles produtos que davam a maior rentabilidade. Ainda que feita pela mesma Hydrocarbon, ela teve um projeto inteiramente diferente. Foi um projeto catalítico, enquanto que o nosso era térmico. Então ele já estava mais modernizado. E ele visava muito maior conversão de frações pesadas em gasolina, que era o derivado que dava o grande lucro na ocasião. Isso, no fim da década de 40 e no início dos anos 50, era o derivado objetivo para quem visasse lucratividade, o que não foi o caso da refinaria. A refinaria tinha uma visão estratégica, já que ela foi concebida por um órgão de governo, que era o CNP.

M.Q. - Agora, havia na verdade três firmas envolvidas no projeto que eram a Fives-Lille, a Hydrocarbon e a Mc Kee.

A.Z. - Bom, aí havia funções diferentes.

M.Q. - Ah, então o senhor por favor fale.

A.Z. - A Hydrocarbon foi a companhia que ganhou o chamado projeto de processo. Quer dizer, a concepção do dispositivo de produção, as unidades de produção, quais os processos nessas unidades que seriam escolhidos. Por exemplo, foi cracking térmico, que é um processo que naquela ocasião já era antiquado. Era um craqueamento térmico; logo, ele usava altas temperaturas e altas pressões e dava um rendimento menor do que os craqueamentos catalíticos, que já eram bastante correntes nessa época e que eram de baixa pressão, portanto, menos risco. Também, menos custo de investimento, porque requeria menores paredes, metalurgia mais comum. Es

sa escolha dos processos coube à Hydrocarbon, foi um estudo da Hydrocarbon. Agora, a Fives- Lille foi o consórcio que ganhou a fabricação... Um consórcio francês que ganhou o fornecimento dos equipamentos. Então, ela forneceu os equipamentos, tanto estáticos, como rotativos. E tubulações; ela fabricou as tubulações da França, também. As tubulações foram - pelo menos as tubulações de aço-liga, porque no Brasil ainda não havia muita experiência - , foram fabricadas e já vieram prontas da França. Agora, as tubulações que a gente chama de pipe-spools, as tubulações pré-fabricadas de aço carbono, foram feitas no Brasil, no pipe shop que foi feito lá em Cubatão. E quem fazia essa parte de fabricação no campo, fabricação e montagem, era a Mc Kee. A Mc Kee foi o que nós chamamos de um general contractor, ou seja, foi o cabeça, o empreiteiro principal da construção da refinaria. E foi tudo feito praticamente por eles, com mão-de-obra contratada no Brasil: mão-de-obra de soldadores, mecânicos, eletricitas, eles foram contratados no Brasil pelo próprio Conselho Nacional do Petróleo. Ou seja, a refinaria foi construída com mão-de-obra própria. Havia empreiteiros sim, mas exclusivamente na parte de construção civil. Por exemplo, a terraplanagem foi toda empreitada com firmas brasileiras.

M.Q. - Quem é que fazia?

A.Z. - Ah, eu não me lembro. A terraplanagem, quando eu cheguei, já estava praticamente concluída. Mas eram as firmas tradicionais de terraplanagem da ocasião. Parece que a Construtora Nacional foi uma das que fez, eu não tenho certeza. O A.C. Lage, Antonio Carlos Lage, era um dos que... Não sei se Carlos está certo, mas o A de Antonio, eu tenho certeza. Era uma firma que depois construí Brasília, eles eram até meio parentes do Juscelino, eram primos por afinidade, casamento, coisa assim, com o Juscelino. E eles fizeram a parte de terraplanagem - não sei se foram. Porque, quando eu cheguei a Cubatão, em Janeiro de 52, a terraplanagem estava concluída, então eu não assisti a terraplanagem. O que eu

assisti foi o início da fabricação das fundações, e foi para o que eu fui inclusive contratado. Havia grandes fundações de concreto armado, aqueles edifícios... A concepção da refinaria era um pouco arcaica, então ela tem grandes edifícios em que havia... Os equipamentos ficavam em lajes, em vários andares. É uma concepção que hoje não se usa mais.

M.M. - Por quê?

A.Z. - Porque foi um projeto, vamos dizer, antigo. Um projeto conservador, não havia objetivo de otimização, então ele não foi um bom projeto nesse particular.

M.Q. - Mas tem algum inconveniente colocar os equipamentos em andares?

A.Z. - Não, não. Tem é que custa mais caro. Hoje se faz isso com estrutura metálica e um arranjo que coloca eles mais no chão; fica mais fácil de se fazer manutenção. Aquilo talvez desse um bom encaminhamento dos fluxos de líquidos, mas hoje não é uma concepção moderna. A própria Reduc,* que foi construída poucos anos depois, já foi uma concepção toda moderna, com essas baterias e trocadores todos no chão e sem grandes estruturas metálicas ou de concreto, como é o caso de Cubatão. Cubatão tem uma estrutura de concreto pesadíssima, colocou-se lá uma quantidade enorme de concreto armado de muito boa qualidade. O que, de certa forma, se explicava um pouco lá, porque o terreno era um terreno muito sólido. Apesar de Cubatão ser uma área de pântano, aquilo foi construído no corte; no sopé da serra. Então era uma área de corte de terreno bastante sólido; o terreno para fundação é excelente - na área em que foi construída a área de processo, não é? Então as fundações foram diretas em concreto armado. E foram construído esses grandes prédios, com 40 metros de altura, e fundações também construídas no que se chama irradier grandes sapatas em cima dos quais se instalavam es-

* Reduc - Refinaria Duque de Caxias

ses prédios. Foi para isso que eu fui contratado. Minha formação de engenheiro civil era perfeitamente adequada a esse início dos trabalhos.

M.M. - Não tinha, nesse caso, empresas de engenharia.

A.Z. - Não. O projeto já veio... O concreto armado foi projetado inclusive na Europa pela Hydrocarbon, no seu escritório de Düsseldorf. Agora, a construção civil foi feita pela empreiteira, esta sim, uma firma brasileira. Era uma firma grande, a Companhia Construtora Nacional, que era uma companhia de origem alemã; tinha sido nacionalizada durante a guerra. Mas era uma grande companhia de construção civil.

M.Q. - Nesse período, a Refinaria de Manguinhos foi construída por engenheiros que formaram a Montreal. Eles já estavam ... por acaso havia algum envolvimento desse grupo com...

A.Z. - Não com Cubatão. Eles foram todos oriundos de Mataripe. Era o pessoal que havia construído a primeira unidade de Mataripe. Eram todos engenheiros do CNP de Mataripe, dr. Parker, dr. Tomás, dr. Kalil. Esses, vamos dizer, pioneiros da engenharia brasileira voltada para a área de petróleo, saíram também da mesma origem - do Conselho do Petróleo - , mas não da Refinaria de Cubatão, e sim da Refinaria de Mataripe.

M.M. - Agora, esse projeto ele previa a ampliação futura?

A.Z. - Olha, todo projeto de refinaria prevê ampliação. Ele tinha, por exemplo, áreas disponíveis para tal. Não foi um projeto assim modulado, ele não teve uma solução que prevesse, mostrasse, ou indicasse uma expansão logo a seguir. Quanto a isso, não. Inclusive porque quando aquela unidade entrou em operação, com 45 mil barris - que foi a primeira capacidade, logo em seguida ampliada - , ela praticamente atendia ao mercado nacional. O mercado brasileiro era mais ou menos esse. Mas ele cresceu. Quan-

co ela ficou pronta, então, a gente fez um desgargalamen-
to. Isso já foi feito, inclusive projetado por nós, no
Brasil, com a ajuda da Hydrocarbon. Colocou-se o que cha-
mam de uma torre de pré-flash, que é um pré-fracionamento
com vapor. Então ele permite a retirada rápida das fra-
ções leves e com pequena modificação nos fornos - um au-
mento de chaminés e mais esse vaso de pré-fracionamento -,
pôde-se subir a carga da refinaria de 45 para 70 mil bar-
ris. Praticamente logo em seguida à sua inauguração, ain-
da no ano de 55.

M.Q. - Agora, em relação às três firmas que foram constru-
ir Cubatão, havia divergência entre elas e entre cada uma
delas e os técnicos brasileiros?

A.Z. - A divergência, o atrito, era normal no trabalho.
Havia, mas nada assim de grandes conflitos. Por exemplo,
a primeira divergência era entre os próprios americanos.
Porque a Hydrocarbon, como era projetista, também tinha
o papel de uma supervisora do que a Mc Kee fazia. Então
havia algumas divergências entre eles, mas nada assim de
muito marcante. Questões de detalhes, do que vai antes, ou
então se alguma coisa atendia ou não às especificações.
Não havia, vamos dizer, questões políticas, questões da
estrutura de poder. Destas, praticamente não me recordo
de nada de maior expressão. Os engenheiros brasileiros
também tinham algumas divergências, obviamente, tanto em
relação aos americanos, como com as próprias construtoras.
Mas tudo questões de ordem técnica e facilmente... Po-
dia-se atingir o consenso ou uma solução negociada sem
grandes conflitos. Eu, por exemplo, me dei muito bem com
os americanos. Agora, havia um pessoal... Já naquele tem-
po era nascente um certo nacionalismo. Então havia gente
que tinha algum preconceito, ou questão até de barreira
de língua. Eu me lembro de um ou outro conflito até, mas
aí por questões pessoais. Coisas assim mesquinhas, como o
uso de uma máquina de calcular, que eu me lembro muito

bem. [risos] As máquinas de calcular naquele tempo não eram elétricas, eram aquelas mecânicas com alavanca. Então, uma vez, o meu chefe, que era, por sinal - eu já falei de le, o engenheiro Laundsbury - , um homem educadíssimo, muito fino, de trato social, de grande elegância, ele teve uma briga lá com um colega meu que era um homem rude, violento, um homem com notórias perturbações de caráter psicológico. Então eles brigaram em torno dessa máquina. [risos] Chegaram a puxar a máquina de cá pra lá. O americano, porque não estava entendendo e não estava querendo ceder na sua autoridade; o outro, porque achava que a máquina tinha sido comprada com dinheiro brasileiro, e era ele quem tinha prioridade para usar. Coisas assim desse tipo, questões de menor expressão. Na verdade, nós não tivemos, pelo menos no meu nível... Eu ainda estava naquela ocasião num nível muito operativo: eu era engenheiro de campo. Então as questões de gabinete talvez não chegassem inteiramente ao meu conhecimento. É possível que tenha havido um ou outro conflito de maior expressão, mas realmente eu não me lembro de nada assim, de meu conhecimento.

M.M. - Quer dizer, o senhor nem imagina, quando houvesse uma divergência técnica, quem acabava de decidir.

A.Z. - Uma divergência de caráter maior, se existisse, ela seria decidida praticamente por essas pessoas com mais responsabilidade. Como o dr. Kurt Politzer, dr. Atala - que já estava, nessa altura, lá, também; era o assistente do diretor técnico de então - , dr. Ivã Maia Vasconcelos. Eram as pessoas que tinham mais responsabilidade nessa área.

Mas a refinaria, de certa forma, correu bastante bem. Basta ver que, com a escassez de recursos que caracterizou a construção... A construção foi feita toda com verba do Plano Salte. Grande escassez de recursos, tanto é que a gente ganhava muito pouco. E havia sempre dificuldade em pagar as contas do fim do mês. Aquilo era ver-

ba, era liberação por verba, verba liberada. Sabe como é esse negócio de verba, não é? Hoje praticamente não se usa mais esse sistema. Agora, apesar disso tudo, ela começou praticamente em 52 — foi o ano que eu entrei, com o início de construção civil —, e, no fim de 54, ela estava terminada, totalmente terminada, praticamente. Uma ou outra unidade com pequeno atraso. Então 52, 53, 54: três anos. Com aquela escassez de recurso, foi um bom prazo, foi um prazo muito bom. Agora, os equipamentos foram todos importados. Nós recebemos até pedregulho ensacado. Pedregulho — o seixo rolado para a estação de tratamento d'água — veio importado. [risos] Eu não me lembro qual era a origem, se foi européia ou americana, mas ele veio importado. Porque são aqueles pacotes de requisição, então, tudo que estava naquela unidade, era um book de requisições, veio junto. Então nós recebemos as coisas mais incríveis, como arames e... E esse pedregulho, que me parece, de todos, o mais grave, porque, além de ser volume enorme para ser transportado — é verdade que veio de navio, não veio de avião —, mas, de qualquer forma, é ridículo um país com a nossa riqueza mineral estar importando seixo rolado. [risos]

M.M. — Quer dizer que essas dificuldades financeiras não atrasaram muito o...

A.Z. — Não, atrasaram. Houve percalços, assim, descontinuidades, ameaça, insegurança, mas eles não se refletiram tanto na... A refinaria foi construída no que eu chamaria um bom prazo.

M.M. — E como os senhores sentiam a insegurança do pagamento atrasado?

A.Z. — Olha, eu era muito jovem na ocasião. Solteiro, inclusive. Eu não tinha grandes responsabilidades. Então isso não chegou a me perturbar nunca. Eu também nunca fiquei sem receber. Podia atrasar uma semana, alguns dias. O pagamento, naquela ocasião, era envelopado. O dinheiro

era contado e posto nos envelopes. Não havia nada de pagamento em banco. Era um sistema arcaico. [risos]

M.Q. - Não era perigoso, não? Porque havia aquele pessoal lá bravo, não é?

A.Z. - Não, Cubatão era bravo, mas a gente não morava em Cubatão. Passava ali de carro, de passagem. Eu ia para São Paulo, por exemplo. Ia pela estrada com o dinheiro. Mas havia muita segurança. Comparado com os níveis de hoje, era uma tranqüilidade; eu diria que era um paraíso, do ponto de vista de segurança. [risos] O risco que a gente corria com o dinheiro era perder, deixar cair, esquecer em algum lugar. Mas assalto não passava na cabeça de ninguém. A violência que havia era mais uma violência de caráter, vamos dizer, passional: bebidas, brigas por honra. Coisa de assalto estava fora de moda, não tinha chegado esse progresso ainda. [risos]

M.M. - Agora, houve alguma alteração no projeto inicial?

A.Z. - Houve. Essa unidade de hidrogenação, por exemplo, foi abandonada. Foi abandonada porque se tornou antieconômica, ou desnecessária. Também uma unidade de polimerização, que era para fazer frações pequenas, como o C3-C4, e polimerizá-las em cadeias maiores, C7-C8, fazendo gasolina. Mas essa rota era antieconômica. Porque era muito mais caro vender o gás liquefeito, que custava mais caro que a gasolina. Então essa unidade foi abandonada, foi convertida em outras coisas: fabricação de solventes, enfim, foi readaptada. O projeto foi sendo um pouco alterado pelos próprios engenheiros químicos brasileiros, engenheiros de processo, que nessa ocasião já estavam chegando, e também pelos engenheiros americanos que ainda continuaram, mesmo depois de rescindido o contrato da Hydrocarbon. Porque nós rescindimos o contrato da Hydrocarbon por volta de junho, julho de 56, eu não me lembro exatamente a data, mas foi feito um contrato de assistência. Foi substituído o contrato inicial - que era leonino da partes deles, violento, in-

viável — por um contrato que passou a ser já favorável aos brasileiros. Mas eles ficaram lá com a responsabilidade de nos assistir, deixando um homem em cada área: projeto, manutenção, laboratório, operação, enfim, eles deixaram durante algum tempo uns engenheiros nos acompanhando.

M.M. — Mas, durante esse período de contrato leonino para eles, os técnicos e engenheiros brasileiros tinham possibilidade de interferir na alteração, na adaptação do projeto?

A.Z. — Tinham, mas era mais difícil. Porque aí o controle do processo era deles. Tudo... Vamos dizer, o poder estava nas mãos deles. Então começaram a surgir uma porção de atritos. E — acho que eu já falei na entrevista anterior — eles, inclusive, faziam mudanças na refinaria para nos perturbar. Porque eles já pressentiam que, se nós nos organizássemos e se as coisas corressem bem, nós passaríamos a questionar, a contestar aquela situação. Então a refinaria operava muito mal e ela vivia sendo continuamente alterada. Eram pequenas alterações, mas vivia sendo alterada, até de uma forma completamente descontrolada. Projetos feitos em cima da perna por pessoas que não eram especialistas em projetos ...E vinham com ordem para cumprir, eles tinham autoridade para... Então nós procuramos disciplinar esse processo antes mesmo da chegada do coronel Digues, que foi o superintendente que virou essa situação. Mas mesmo na superintendência do Monteiro, que foi quando eu ascendi à área de projetos, nós já estávamos tentando controlar essa perturbação.

M.Q. — Dr. Zucca, então nós gostaríamos que o senhor falasse um pouquinho... marcasse bem as diferentes etapas de construção da refinaria.

A.Z. — Ah, pois não. Bem, a primeira etapa foi, vamos dizer, da infra-estrutura. Então foi o terraplanagem e a drenagem, os sistemas principais de escoamento de águas pluviais, esgoto. Essa parte foi construída, eu diria, de

50 a fins de 51. Foram dois anos praticamente, desde a instalação de marco de construção. Por que foi colocado lá um marco, do qual eu não me lembro bem, eu não participava ainda desse projeto, mas ouvi falar dele. O grupo se instalou na prefeitura de Cubatão, o grupo pioneiro que entrou lá; eles se instalaram na velha prefeitura de Cubatão, e, de lá então, eles dirigiram esse trabalho todo de construção, da terraplanagem. Essa foi a primeira etapa. A segunda etapa marcante foi a das grandes fundações. Foi o período em que eu cheguei. Início das grandes fundações e construção de tanques, dos reservatórios.

A refinaria era dividida em dois grandes grupos. Essas fundações se passavam na chamada área do processo, onde estão as unidades de refino propriamente ditas. E era nesse grupo que eu trabalhava, onde a autoridade era da Arthur G. Mc Kee. Inclusive, eu fui alocado para trabalhar com a Arthur G. Mc Kee. Agora, a outra área, que chamamos de área de transferência, de estocagem, tinha outra organização, sob outros engenheiros. Ali não havia presença da Mc Kee, era a própria estrutura do Conselho que dirigia a construção. A construção interna era dirigida por eles, era o dr. Ivã com outros engenheiros que dirigiam essa parte. Eu não trabalhava nisso. Eram colegas meus que trabalhavam nessa área.

Em seguida, nós fizemos essas fundações e as tubulações dos esgotos industriais. As fundações incluíam também a chamada superestrutura, onde foram pendurados esses grandes equipamentos. Aí iniciou-se uma nova fase: a fase de montagem dos equipamentos propriamente ditos, os grandes vasos. Eu parei então de fazer construção civil e passei a me incorporar na montagem. Então fazia a orientação dos americanos, porque alguns... Nós tínhamos também americanos analfabetos. [risos] Essa é uma novidade. Mas algumas das especialidades, como, por exemplo, esse pessoal de solda e fabricação de tubulação, elas não são feitas por engenheiros, são feitas por homens de campo. E alguns des-

ses homens eram de formação escolar nenhuma: tratoristas, guindasteiros... Muitos experientes nesse trabalho deles, mas de poucas luzes intelectuais. [risos] Então, dois com os quais eu mais me impressionei, com quem eu trabalhei, eram grandes levantadores de pesos. Eles se chamam riggers. To rig é levantar, em inglês. Esses riggers são homens intuitivos. Eles não têm nenhuma formação matemática, nenhum cálculo. Hoje se faz isso na base de estudos de pesos e grandes movimentos. O rigging ganhou uma certa sofisticação de... mas, naquele tempo, era área dos intuitivos. Então esses americanos não saberiam dizer como é que o vaso ia ser montado. Quem dava toda marcação a giz, a pedra-sabão, era eu e outros engenheiros. Nós então marcávamos esses vasos e eles pegavam esses vasos grandes, que pesavam cem, duzentas toneladas, com guindastes, com gimbals, que são esses mastros de montagem, e levavam esse equipamento para suas fundações em cima de grandes parafusos. Era todo um levantamento de cargas. Foi uma etapa posterior.

Uma vez colocados os grandes vasos nas suas fundações, eles passam a ser interligados por tubulações. É assim que se constrói uma refinaria: interliga-se totalmente por tubulações e, ao mesmo tempo, começa-se a instalar também as pequenas máquinas ou parte rotativa - bomba e turbinas. As casas de bombas começam a ser montadas. Então essas tubulações interligam todo esse sistema: os vasos, com as bombas que fazem a movimentação dos fluidos, não é? E, em seguida, começa a parte elétrica. Depois da parte elétrica, parte de controle; instrumentação, controle. Depois, isolamento, pintura, e está terminada a refinaria.

M.Q. - Dr. Zucca, em que condições chegaram os equipamentos a Cubatão?

A.Z. - Esses equipamentos vieram todos de navio, na sua grande maioria. Praticamente eu não me lembro de nada que tenha vindo por via aérea. E eles vieram da França, em

função desse financiamento, na sua grande maioria. Muito pouca coisa veio de fora da França. Eles foram descarregados no porto de Santos, vinham de lá por via ferroviária ou rodoviária, mas a maioria veio por via ferroviária. Apenas uma torre, uma torre grande, a torre N1, de maior diâmetro, veio... Eu não sei se veio dos Estados Unidos, fluando, ou se veio em cima de um navio. O fato é que ela chegou em Cubatão pelo rio. Ela veio navegando e depois foi rolada. Os tratores prepararam toda uma área de rolagem, ela veio rolada do rio Cubatão até dentro da refinaria. Em cima de pranchas, ela veio rolada em cima de pranchas. Porque essas torres... Hoje não se faz mais isso. A gente constrói no campo em small plates, fazem por seções, para evitar... Mas isso implicaria tratamento térmico no campo, ter soldadores de melhor qualidade, tudo isso era o que se pretendia evitar, não é? Então, uma das soluções foi trazer essa torre rolada. Foi uma das poucas coisas assim um pouquinho diferentes que a gente viu ali.

M.M. - Agora, na montagem do equipamento trabalhavam, também, evidentemente, operários, técnicos e engenheiros brasileiros.

A.Z. - É, esses montadores americanos, que eu lhe disse, que dirigiam essas partes... Porque eles eram homens de grande experiência na montagem de fornos, montagem de refratários especiais. Então havia vários técnicos americanos; engenheiros, poucos. A grande maioria, esse pessoal que vai trabalhar overseas, que vai trabalhar no exterior, é uma legião estrangeira. Inclusive, uma ocasião apareceu lá o Getúlio para assistir ao levantamento de uma torre - a torre, se não me falha a memória, N5. Então preparou-se tudo em grande gala. Foi feito lá um palanque. Foi a primeira vez que eu vi em pessoa o Getúlio e o Gregório Fortunato. Talvez para vocês, que são mais jovens..., mas, para nós, ele era uma figura lendária. Era o chefe da guarda pessoal do Getúlio. Então lá apareceu o Getúlio e foi feita a cerimônia do levantamento da torre. Só que foi um fracasso. Porque

os cabos em cima se engancharam e a torre foi até meio caminho e não consegui... A fundação era alta, ela tinha, vamos dizer, uns cinco metros de altura. Eles não conseguiram levantar a torre. Então fizeram uma simulação e colocaram ela em cima do terreno sobre uma fogueira de dormentes. [risos]

M.M. - Para o Getúlio ver.

A.Z. - É, para o Getúlio ver. Aquilo foi uma cena. Mas nessa ocasião... Eu me lembrei da cena pelo seguinte: uma das senhoras dos americanos, que nunca tinha visto seu marido na cabine de um guindaste, levou o maior susto. "Ele faz isso?" [risos] Estava o homem lá na cabine de um daqueles enormes guindastes, mexendo as alavancas lá. Ele, na certa, na terra dele, tinha sido um tratorista agrícola, ou coisa assim desse tipo. Muitos deles foram contratados em anúncios de jornal. Então vem de tudo, é uma legião estrangeira. Alguns eram excelentes, do ponto de vista técnico e de trabalho. Outros eram fracos. Havia até passadores de cheques sem fundos. Tem muitos que, por darem um vexame desses, foram devolvidos. Sujeitos de postura, vamos dizer, de comportamento moral completamente não aceitável. Então dois ou três deles foram devolvidos para os Estados Unidos por passar cheques sem fundos. Um, que a gente chamava de White Horse; nem sei se era o nome ou apelido. E o outro chamava-se Luciana. Esse seu Luciana morava na zona de baixo meretrício, para você ter uma idéia, e ele já vinha embriagado no estribo do bonde. Todos os americanos tinham uma caminhonete. Esse era tão rejeitado pelos próprios colegas, que a gente via o Luciana no bonde. Porque era muito fácil de vê-lo, porque ninguém naquela...

[FINAL DA FITA 2-B]

A.Z. - Bem, nós estávamos falando daquele Luciana. Vamos en cerrar esse capítulo, então. Ele era um homen de baixa clas se social, dado à embriaguez e aos maus costumes, e acabou sendo devolvido para os Estados Unidos, para não comprome ter a imagem da sua empresa. Aliás, não era empresa, ele era um recrutado, vamos dizer, isolado. Era um homem contra tado especialmente para vir ao Brasil, foi devolvido para os Estados Unidos, e acabou.

M.M. - E controlar essa gente, como era?

A.Z. - Bom, havia um homem, um cérebro, chamado Mr. Steffy. Era um homem muito experiente, que se aposentou logo depois, com grande conhecimento da área de petróleo, e calmo, metódico. Ele tinha tudo na cabeça. O planejamento era a cabeça do Steffy. Ou seja, nunca houve um planejamento formal, estruturado, escrito. O Mr. Steffy era quem dizia quando ia começar uma fase, quando ia... Enfim, todas as modificações, o ritmo da coisa, era dado pelo Steffy. E ele não avisava nada com antecedência, a gente era sempre pego de surpresa. [risos] Porque ele não era um homem muito comunicativo. Também ele não era um homem de ir muito a campo. Ele ficava muito preso no seu gabinete e tinha um braço direito.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

A.Z. - O braço direito de Steffy era exatamente o oposto de le. Porque o Steffy era um homem educadíssimo, também. Ele não tinha, vamos dizer, a finura de um Laundsbury, mas ele era um homem, sem sombra de dúvida, fino. Agora, ele tinha o Mr. Parris, e o Mr. Parris era um homem violento, arbitrá rio, não saía do campo - era realmente um homem ativo. E era os olhos do Mr. Steffy, ele corria tudo. Ele era um tirano, o pessoal tinha pavor dele, porque ele fazia prevalecer o seu ponto de vista na base de grossura. E, se necessário, ele ia até o esforço físico; era chegado a isso mesmo. O

pessoal tinha muito medo do Mr. Parris. Todo mundo tinha medo do Mr. Parris.

M.Q. - E ele tinha físico para isso?

A.Z. - Ele tinha físico, sim. Ele não era um homem jovem, mas era pesado e musculoso. Ele era um homem forte. E, depois, como ele não tinha educação, ele era realmente um grosso. Eu nunca tive medo dele, porque era brasileiro, estava na minha terra, era moço. Eu sempre me dei muito bem até com Mr. Parris. Mas o meu chefe, coitado, que era um homem finíssimo, o Laundsbury, ele tremia quando ele via o Parris. Porque ele tinha realmente plenos poderes. O Steffy delegava... Eu sempre condenei isso no Steffy: o fato dele delegar ao Parris esse tipo de autoridade, quase uma autoridade total, irrestrita. Ele podia fazer a grosseria que quisesse que o Steffy estava sempre do lado dele, dando sempre ganho a ele nas pendências. Então, obviamente, esse homem tinha atritos até com a Hydrocarbon, que fiscalizava a construção - quer dizer, que era responsável pela qualidade do projeto do ponto de vista de engenharia. Ele tinha atritos com as empreiteiras brasileiras, enfim, era um desses sujeitos bastante conflitantes. [risos] Mas era a grande força que tocou a obra em frente. Foi a grande força.

Bom, as coisas então se passavam dessa maneira.

M.Q. - Agora, uma coisa que eu queria perguntar, dr. Zucca, é que na vez passada o senhor mencionou alguns incêndios...

A.Z. - Bom, isso já foi na base de operação.

M.Q. - Mas isso foi consequência da qualidade do equipamento, ou da má administração da construção?

A.Z. - É tudo isso. Não tem nada que seja só uma causa. Essas causas sempre são múltiplas e são associadas. O equipamento comprado foi muito ruim. Ele foi de baixa qualidade. A França tinha saído de uma destruição, estava no pós-guerra, não é? Os operários especializados talvez tivessem morrido. O clima de trabalho... O pessoal que visitou a fabricação - não

foi o meu caso, mas tive vários colegas que foram lá visitar a Fives-Lille, a Schneider, Batignol, Chantillon, as grandes fábricas que forneceram os equipamentos - , o que eles dizem é que o operário francês bebia vinho tinto adoidado durante o trabalho. Muita gente estava embriagada nas horas de trabalho. Então, não havia controle de qualidade, nem nós sabíamos como fiscalizar. As firmas de fiscalização contratadas - geralmente não houve - , mas quando houve, eram incipientes. Foi um projeto, nesse particular... Os equipamentos eram maus. A montagem não foi mal feita, a montagem foi até bem feita pelos americanos e pelos próprios brasileiros.

Agora, o projeto tinha algumas deficiências também, tinha várias deficiências de projeto, e isso leva a muito acidente. Por exemplo, fornos com muito tempo de residência, levavam a coqueamento, ou seja, o óleo fica muito tempo exposto a temperaturas elevadas, então coqueava. Coqueava, entupia, havia incêndio, porque esquentava. Quando deposita coque, a chama incide mais nas paredes, o calor é mais retido na parede do tubo; então o tubo se deforma. Se deforma e, como ninguém está olhando, ele explode. Então eram vários incêndios dessa natureza. Um dos incêndios, em que morreram inclusive três pessoas, foi por falha de fabricação na França. Foram tubulações de aço-liga -que são tubulações sinuosas, com desenhos, com vários planos; sai de um lugar e chega no outro por um caminho que passa por vários planos. Essa tubulação era toda de aço-liga, mas um dos trechos, por engano, foi colocado de aço-carbono. E aço-carbono, naquela temperatura e com aqueles produtos internos - enxofre - , corrói, se consome. Há uma taxa de corrosão muito grande, e vai afinando a parede. Acontece que a gente faz um controle disso. O controle é feito por amostragem. E, nos pontos críticos, a gente tira o isolamento e faz uma medida por ultra-som - naquele tempo, nem sei se a gente já usava o ultra-som. Eu tenho a impressão que havia outra forma de se fazer isso. Talvez por teste de martelo ou coisa assim desse tipo. Eram métodos mais rudimentares. Mas, de qualquer maneira, era feito; a

nossa inspeção de equipamento fazia isso. Acontece que esse trecho não estava numa área crítica, ele era um trecho reto. Geralmente a gente inspecionava as curvas. Porque nas curvas você tem a corrosão mais a erosão: os líquidos passam com mais velocidade no raio externo da curva, no raio interno tem mais pontos mortos, então se deposita coisa ali. Enfim, as áreas críticas é que eram selecionadas como pontos de inspeção nas paradas. Mas esse não era numa área crítica, ele era num trecho reto próximo da curva. Então foi afinando, afinando, adelgou quase como uma folha de papel, até a hora que começou a fumaçar — porque estava tão quente —, começou a queimar o isolamento. Algumas pessoas subiram para ver essa fumaça preta que estava saindo lá de cima, acharam que aquilo era estranho, desceram. Essas pessoas que subiram eram inclusive, pessoas que trabalhavam comigo, porque eram caldeireiros — eu era, nessa altura, chefe de manutenção, e a caldeiraria era uma seção debaixo da minha autoridade. Os caldeireiros desceram e foram chamar os operadores. Aí subiram três operadores para ver o que estava acontecendo. Quando eles estavam próximos, aquilo explodiu. Uma explosão repentina, saiu para fora aquele produto quentíssimo — pega fogo na hora — e os rapazes morreram. Morreram queimados, três rapazes. Então esse foi um acidente de falha de equipamento. Foi fácil de verificar, porque esse equipamento era todo marcado por punção. Todas as tubulações feitas na França vinham identificadas pelo soldador que as tinha feito, tinha um número. Então a perícia constatou que ela veio da França errada. Isso até talvez pudesse dar — eu não sei se deu — conseqüências de ordem judicial, ou até administrativa, em termos de indenização. Mas acontece que não havia tanta consciência desse aspecto. Os que morreram naquele acidente, inclusive, foram durante algum tempo sustentados... As famílias foram sustentadas por nós, os empregados. Havia um dos falecidos que era muito, vamos dizer, querido. Então foi feita uma espécie de contribuição voluntária durante um certo tempo,

até que a empresa decidiu fazer um programa de suporte. Senão, eles ficavam dependendo exclusivamente da previdência social. E o nosso colega que gerou esse grupo de solidariedade, ele era impenitente na cobrança. Porque de vez em quando a gente esquecia, no fim do mês a gente esquecia. [risos] E ele não perdoava, ele cobrava de todo mundo e entregava à viúva.

M.M. - Quer dizer, não tinha muito jeito de fiscalizar a qualidade desse equipamentos, não é?

A.Z. - Realmente.

M.M. - Por causa da diferença de conhecimentos...

A.Z. - Exato. A estrutura não estava preparada para essa atividade. Garantia de qualidade era uma coisa que nem se cogitava. Inspeção de fabricação, sim, já existia. Agora, como todo equipamento veio de fora, e custaria caro mandar gente nossa para lá, e, além disso, não tínhamos também pessoa de grande experiência, contratou-se para algum equipamento crítico, possivelmente, firmas de inspeção. Tipo Lloydes Register, Bureau Veritas, essas grandes companhias. Mas eu tenho a impressão que até essa atividade de uma agência fiscalizadora externa foi muito escassa. Deixamos isso quase que a critério do próprio fabricante, à qualidade do próprio fabricante.

M.M. - E a substituição de peças, do equipamento, era feita...

A.Z. - Bom, nós compramos bastante sobressalentes. E a importação naquele tempo ainda não era tão difícil. O Brasil tinha boas reservas cambiais, não era muito difícil. Demorava, mas nós tínhamos uma razoável reserva de sobressalentes. Se bem que eu lembro que, quando assumi a manutenção, eu achava que os sobressalentes eram... Não que houvesse dificuldade; eles não estavam identificados. Não havia um trabalho de organização, um trabalho de base, que pudesse listar e encomendar os sobressalentes. Nós estáva

mos até fazendo isso quando eu assumi a manutenção. Naque-
la reviravolta que o coronel Diegues fez para ganhar o con-
trole da refinaria. Eu me lembro que uma das minhas posi-
ções foi essa: eu achava que nós não tínhamos sobressalen-
tes em quantidade para enfretar essa... — na área mecâni-
ca; na área de vasos, na área estática, nós tínhamos. Mas
na área de equipamentos rotativos — bombas, turbinas — nós
estávamos mal servidos. Por falta de gente para identifi-
cá-los e encomendá-los. Uma das poucas pessoas que nós tí-
nhamos para isso era um engenheiro contratado, assim, na
base de legião estrangeira. Ele era um estrangeiro que foi
contratado até pelo general Geisel, naquele tempo coronel
Geisel. Foi contratado num aeroporto aí fora, pelo mundo,
não sei onde foi, por quinhentos dólares por mês, que era
um salário até baixo para um homem da experiência dele. Era
um israelita, chamado dr. Lastmann. O Lastmann foi uma
pessoa notável. Ele nos ajudou muito porque ele tinha mui-
ta experiência, ele trabalhou para a British Petroleum, na
refinaria de Haifa. E era um engenheiro formado na Alema-
nha. Ele tinha uma grande capacidade técnica, era um homem
brilhante, era projetista, calculista. E tinha também expe-
riência prática. Ele era um homem capaz de controlar máqui-
nas de usinagem, tornos, fresas e fazer ajustagem manual.
Ele tinha grande aptidão e habilidade manual também para
essa mecânica fina. Ele ensinou os nossos engenheiros e os
nossos mestres. Foi uma das pessoas mais notáveis que eu
conheci em toda minha vida. Porque ele falava umas cinco a
sete línguas com perfeição — não é falar assim como a gen-
te fala de ouvido, não — ele falava de falar e escrever.
Ele falava e escrevia francês, italiano, alemão, obviamen-
te, que era a língua nativa dele; inglês, muito bem também,
porque tinha trabalhado para a British Petroleum. E era um
homem extremamente metódico. Além dessas coisas todas, ele
morava em São Paulo e tinha um velho Austin, com o qual ia
e subia todo dia — Austin que ele consertava na hora do al-
moço, porque era um carro importado. [risos] Ele era tam-

bém mecânico do seu automóvel. [risos] Ele era músico, tocava violino, se não me falha a memória; num quarteto de câmara. Só tocava música fina, não é? Conhecía literatura a fundo, eletrônica, som. Nos anos 50 quase ninguém mexia com hi-fi - hoje chamam de som, naquele tempo era hi-fi -, alta fidelidade. Ele já era um especialista nessa área toda. Enfim, era um homem que tinha um domínio de conhecimento... Jogava ténis, praticava equitação. Era o tipo do sujeito, quer dizer, esse homem é a minha pessoa inesquecível. Ele tinha uma capacidade de concentração... Inclusive, quando ele estava trabalhando, podia acontecer em volta de dele um carnaval que era como se ele estivesse imune a isso. Para você tirá-lo de uma concentração, tinha que sacudir o ombro dele. Aí é que ele despertava quase que de um transe. Uma pessoa para aprender tanta coisa numa curta vida, só com essa capacidade de concentração e essa dedicação que ele tinha. Agora, como ninguém é perfeito, aos 60 anos ele trocou a mulher por um modelo novo. Eu acho que aí é que ele dançou. [risos] Mas isso foi depois de nos ter abandonado. Ele já tinha ido para a Europa. No fim, ele fez um acordo e foi embora. Foi nessa fase que, eu acho, ele perdeu o controle da situação. [risos]

M.Q. - Mas, dr. Zucca, como estava organizada administrativamente a refinaria no período da gestão do CNP?

A.Z. - No período de gestão do CNP era a CRPC - Comissão da Refinaria de Petróleo de Cubatão. A CRPC era dirigida pelo general Stênio. Era dirigida em caráter totalmente autoritário, ditatorial. Ele era primeiro e único. No início, ele estava aqui no Rio, depois ele se deslocou lá para Cubatão. Fechou aqui o escritório do Rio. Então, a cada fase da refinaria e a cada crise que havia, ele fabricava um organograma. A gente sabia das coisas porque ele chamava a todos para uma reunião no auditório e nos comunicava o novo organograma. [risos] O que era uma nova configuração da estrutura do poder, não é? É sempre assim. Algumas vezes

ela correspondia também até à necessidade de evolução do próprio projeto. Mas ele era um homem extremamente autoritário; mandou pregar aqueles slogans todos, a que eu já me referi, nas paredes da refinaria. Agora, ele era o tipo do déspota esclarecido. Ele era um homem bom de índole. Enfim, tinha todas aquelas características. Ele achava que estava sempre praticando o bem, inclusive quando ele rebaixava salários e administrava as punições dele. [risos] Da mesma forma com que ele lidava com o ministro da Fazenda, ele lidava lá com o operariado. Então mandava queimar aquelas carteiras de trabalho, e reprimir greves com violência. Tinha aquele chefe de polícia do Magalhães Barata como seu guarda-costas, chefe de sua polícia pessoal. Enfim, era um ditador.

Então, essa era a forma como se conduziu a refinaria até 10 de maio de 54. Aí começou a Petrobrás, e o Stênio foi embora nesse dia. Porque nomeou-se o coronel Juracy como presidente da Petrobrás e ele era general, não ia ficar embaixo de um coronel. Ele perdeu a parada. Devia ter sido candidato ou ter tido um candidato dele para presidente da Petrobrás e perdeu. Então ele foi embora. E mudou: aí veio a Petrobrás e, obviamente, deu um novo enfoque. A Petrobrás já deu um enfoque de empresa. Mesmo nos seus primeiros dias, ela percebeu que a refinaria não tinha sido preparada... Nós estávamos avançando celeremente com a construção, e não tínhamos feito quase nada para operar. Então, aí é que se começou a cuidar da pré-operação propriamente dita. Nós tínhamos alguns engenheiros e pessoas que estavam lá estudando nos seus gabinetes, mas não havia nada estruturado. Enquanto hoje, quando se faz qualquer unidade de processo grande, se começa a pré-operação dois, três anos antes, designando, primeiro, um responsável, e, depois, à medida que o tempo passa, aumentando a equipe desse responsável e os operadores, enfim. Preparando a documentação... Nada disso foi feito. Aquela refinaria entrou em operação na base da coragem e do grito;

foi no grito — como se diz hoje. [risos] É por isso que os primeiros tempos foram caracterizados por incêndios, por insegurança, por uma série de coisas. Pelo domínio dos americanos, que eles procuravam eternizar. Para aumentar os quadros deles — como eles tiveram dificuldades —, houve um período em que eles recrutaram os indonésios. Eu não sei se já falei disso.

M.M. — Não.

A.Z. — Como eles tinham poucos quadros... E houve naquela ocasião um grande conflito na Indonésia. Eu não lembro bem o que foi; foi a independência, possivelmente. O fato é que os indonésios que ficaram a favor dos holandeses foram escorraçados na Indonésia. E na Indonésia já havia indústria de petróleo. Como os americanos da Hydrocarbon — que tinha o contrato da operação — precisavam engrossar o efetivo para a operação, eles lançaram o recrutamento, e nesse recrutamento veio uma porção de indonésios. A grande maioria, inclusive, era muito fraca do ponto de vista, vamos dizer, intelectual, até de conhecimento. Tinham experiência, mas eram homens de baixa valia. Óbvio que alguns eram muito bons. Eu me lembro do Mallet, que fazia eletrônica, era muito bom. Ele era possivelmente de origem... Era bastante europeu: louro e tal. Ele veio nessa leva que foi recrutada junto com os indonésios. Talvez fosse filho de um imigrante holandês que estava lá na Indonésia. De nascimento, portanto, indonésio. Então esse indonésios eram o segundo grupo de domínio lá. Então: os americanos, os indonésios e os brasileiros. [risos]

M.M. — E como era ficar abaixo dos indonésios?

A.Z. — Abaixo dos indonésios. Pois é, essas coisas todas que foram levando ao conflito, não é? Os indonésios eram muito fracos.

M.M. — Mas eles eram violentos também?

A.Z. - Não, os indonésios até que eram pacíficos. Eles tinham uma posição secundária realmente. Mas eles se mostravam mais conhecedores da coisa, então achavam sempre que estavam numa posição superior. Mas nunca houve assim grandes choques com eles, não. Mesmo em termos culturais eles eram mais homens de... de uma raça de segundo time. Não era um país central, era um país periférico. Inclusive, no caso deles, eram homens foragidos. Eram foragidos por razões de ordem políticas. Então eles não tinham assim nenhuma atitude... Eram até benquisto do ponto de vista de relacionamento pessoal. Ganhavam mais do que a gente - então já era uma questão de conflito - , mas, de qualquer maneira, nós nos dávamos bem. Esse pessoal durou pouco. A maioria não se adaptou ao Brasil e foi embora. Ficaram aí um ano, um ano e pouco; completou o contrato, e eles foram embora. Uns ficaram para sempre, como esse Mallet a que eu me referi, e outros que foram absorvidos na nossa equipe, inclusive nas nossas condições salariais. Mais tarde acabaram ficando, gostaram do Brasil.

M.Q. - Dr. Zucca, nós falamos do general Stênio. Agora gostaríamos que o senhor fizesse algum comentário sobre outras pessoas, cujos nomes nós conseguimos. Um deles seria o coronel Gentil José de Castro.

A.Z. - O Gentil era um homem forte, já na fase final do Stênio, se não me falha a memória. Porque o Gentil havia trabalhado no escritório de Frankfurt. Foi ele que começou... A parte de compra de equipamento ele fez na Europa. Depois ele veio para o Brasil para substituir... Porque o Stênio, como não era técnico, sempre teve um homem técnico apoiando. Então, primeiro, era o dr. Ivã.

M.Q. - Ivã Maia.

A.Z. - Ivã Maia Vasconcelos. E ele também tinha um outro, o Moacir Teixeira, que foi uma espécie de diretor técnico dele também. O Gentil substitui o Moacir. O Moacir era um

homem que havia sido sócio do general em algumas aventuras que eles fizeram de caráter, vamos dizer, industrial. Se conheciam, afinal, de outros empreendimentos. Era um homem genial, mas muito desorganizado. O Gentil era muito inteligente e já mais organizado. O Gentil procurou suprir essas deficiências do Stênio, nessa área de organização. Na pré-operação, fez alguma coisa. Era um homem inteligente, habilidoso. Mas era um homem forte. Ele sabia se dar bem com o general e conseguir dele o que queria. Ele ficou por um período até a crise com os militares, até a crise entre o Levy e os militares. Aí ele praticamente saiu junto com eles. E aí houve a ascensão do dr. Atalla na função técnica mais elevada.

M.Q. - Agora, havia também o coronel Manuel Rodrigues de Carvalho Lisboa.

A.Z. - Bem, essa é uma outra vertente. Porque isso sempre funcionou como uma tróica, um triunvirato. Havia o número um, o chapa um - como a gente dizia - , o superintendente, e ele tinha embaixo dele uma bipartição. A área técnica estava entregue a essas pessoas a que nós acabamos de nos referir. Agora, a direção administrativa, desde o tempo de Stênio, estava na base de uma espécie de gerente administrativo, que teve vários nomes: supervisor de serviços gerais... Havia vários nomes que eu não me recordo direito agora. Então, no tempo do Stênio era o Marçal Zobaran, que é uma pessoa que eu acho que vocês deviam ouvir muito. Ele está aposentado, mas está aqui no Rio e acho que está disponível. E ele é uma figura assim belíssima do ponto de vista de figura humana. Um homem também folclórico, cheio de histórias. Esse foi um dos primeiros. Depois que o Marçal foi embora com o Stênio... Não, o Marçal foi embora, veio o Lisboa, não sei por quê. Ou mudaram de função.

O Lisboa também era um homem ligado ao Stênio. E o Lisboa tinha sido combatente na Europa. Ele era um militar de combate. Ele fez a FEB. Então ele era um homem de

coragem, era um homem honestíssimo, trabalhador. Agora, ele também não era daquela vertente da Sorbonne, não; ele era da vertente do Troupier. Era assim da linha dos grossos, se é que a gente pode dizer isso. [risos] O forte dele não era a diplomacia, era geralmente a batalha. Era um combatente. Então ele é que cuidou desses primeiros tempos também aí. Ele ficou acho que até o período... Até mudar a direção. Com a queda do Levy na presidência, assumiu...

M.Q. — Em 56?

A.Z. — Foi o Janary.

M.Q. — Foi o Janary.

A.Z. — Não, mas, antes disso, houve um interregno. Quando o Monteiro saiu, veio o Geisel com Leopoldo Miguez. E eu tenho a impressão que o Gentil ainda ficou um período. Não sei se ele ficou, agora tenho minhas dúvidas. Não, acho que ele saiu também.

M.Q. — Ele não estava envolvido naquele caso...

A.Z. — É, todos os militares que se rebelaram contra o Levy saíram juntos. Ele saiu sim. Mas o administrativo eu acho que ainda ficou. Eles mantiveram o Lisboa como administrativo. O Lisboa ficou um período lá como administrativo na hora em que a refinaria estava operando. Eu me lembro bem. Ele ficou um período ainda. Depois, quando o Monteiro veio, ele trouxe o... Não, acho que o Monteiro foi o Lisboa ainda. Quem trouxe o Challub foi o Sardemberg. O general Challub também foi... chegou até a general de quatro estrelas, ele fez uma boa carreira militar. Mas ele foi também gerente administrativo no período do Irto Sardemberg. Eu, sei, porque, nessa ocasião, eu saí da manutenção e eu era chefe de pessoal. Fiz uma espécie de intervenção na área de relações industriais. E o meu chefe era o Challub.

M.Q. — Agora, com relação aos membros da Comissão de Transferência de Serviços e Verbas. Havia - o senhor já falou - o Marçal.

A.Z. — É, o Marçal foi um dos principais.

M.Q. — Depois, o dr. Leopoldo Miguez.

A.Z. — É, Leopoldo Miguez era para a parte técnica.

M.Q. — Porque havia uma partição: alguns representantes da Petrobrás e representantes do CNP para fazer a transferência.

A.Z. — Exatamente.

M.Q. — E, do lado do CNP, havia o dr. Paulo de Tarso Leal.

A.Z. — Paulo Leal, que é um homem de finanças e contabilidade.

M.Q. — Ah, é. E João Gonçalves de Araújo Neto. O senhor se lembra dele?

A.Z. — João Gonçalves de Araújo Neto? Não, esse eu não lembro. Paulo Leal eu lembro muito bem. Trabalhamos juntos aqui na Petrobrás. Ele continuou sendo chefe do serviço financeiro, ou equivalente. Naquele tempo, acho que tinha outro nome. Mas esse Gonçalves de Araújo eu não sei quem é, não.

M.Q. — Agora, vamos falar um pouquinho do coronel Joaquim Ribeiro Monteiro.

A.Z. — O Monteirinho, como a gente chamava lá, era também uma excelente figura humana. Engenheiro, era oficial de engenharia. E ele ficou lá um período relativamente curto, foi... Deixa eu ver se eu consigo me lembrar... Ele chegou nessa crise, que foi possivelmente no meio de 55...

M.Q. — Não, ele chegou lá antes.

A.Z. — Chegou antes.

M.Q. — Na transição mesmo. Na troca do CNP para a Petrobrás.

A.Z. — Ah, sim, tem razão. Ele era ligado ao Juracy. Ele veio em 54 com o Juracy. Exatamente. Me amarrei bem agora nas coordenadas do tempo. Ele continuou a obra. Ele e o Gen-

til continuaram a obra conforme vinha sendo tocada pelo Stênio.

M.M. - Mas ele mudou a forma?

A.Z. - Não, não mudou muito. Aquele grupo todo dos militares continuou em cima até a crise do Levy, que sucedeu. Ele não mudou nada, não. Ele era um homem muito bom, muito simples. Havia certos episódios até, que eu não sei até onde vai a informabilidade da nossa memória... [risos] Ele parece que confiava muito numa secretária que assinava por ele lá. Tinha uma chancela dela, e ela fez lá umas coisas pouco... Tal como nomear o namorado, coisa assim desse tipo. [risos] Mas ele era uma excelente figura e uma boa pessoa. Um homem simples. Não foi uma figura das mais marcantes na vida da... Ele foi um continuador, mas não introduziu nada de... Também não perturbou. Acho que ele fez o papel dele. Acho que foi o período em que ainda esteve o Lisboa junto também. Provavelmente, sim. O Lisboa e o Gentil ficaram esse período juntos. Era, enfim, um pessoal sério e honesto, que levou essa tarefa ao fim. Mas eu não tenho assim maiores... Acho que a refinaria começou a operar ainda com ele. Exatamente. Ele cuidou da festa de inauguração, não é? Foi uma das coisas que foi muito comentada na ocasião, porque aquela festa de inauguração foi uma festa das mil e uma noites, não é? Foi um bufê extraordinário. Foi uma pena que choveu muito no dia. Mas foi a primeira vez que eu assisti a um discurso do Jânio Quadros. Foi a primeira vez que eu ouvi falar na palavra Urubupungá, porque o Jânio, com todo aquele caráter exótico dele, citou lá: "Das barrancas do Urubupungá..." [risos] E eu nunca tinha ouvido falar em barranca de Urubupungá na minha vida. O Jânio roubou a cena, não é? O Café Filho chegou de helicóptero, mas... Cada um de nós estava escalado para receber uma autoridade com uma braçadeira de couro. Eu me lembro que eu recepcionei alguém, não sei quem era. Possivelmente um brigadeiro, coisa assim desse tipo. Mas todo o corpo diplo

mático do Brasil, todos os embaixadores foram convidados. Foi uma festa de grande gala. E compareceu um grande número de embaixadores, ministros, governadores; foi uma senhora festa. Agora, choveu toda vida. Mas havia então umas tendas...

[FINAL DA FITA 3-A]

A.Z. - Enfim, a chuva prejudicou um pouco, mas nós tínhamos grandes tendas, que o pessoal conseguiu na hora da chuva; deixamos o discursante falando e partimos para o bufê, [risos] que por sinal era maravilhoso, um grande bufê. Muito bom, regado a bons vinhos, possivelmente importados. E comida da melhor qualidade. O bufê estava extremamente farto e bem servido.

M.M. - O senhor chegou a ver o desentendimento do general Lott com o general Levy?

A.Z. - Não, não cheguei. Aquilo foi um conflito. Porque houve invasão dos lugares reservados para esse corpo diplomático, para as autoridades maiores. E eu estava lá com a minha família. Levei meu pai, minha mãe, minha irmã, não é? Porque era uma grande coisa. Então eu invadi lá um lugar qualquer com a minha família. Nessa altura esqueci o meu convidado. [risos] Eu tinha que recepcioná-lo até uma certa hora; dali em diante era cada um por si e Deus por todos. Quando caiu um tremendo vendaval, com chuva, aquela chuva de Cubatão, pesada, nós estávamos bem abrigados embaixo desses toldos com plásticos azuis muito bonitos. Eu nem sei se tinha música, possivelmente tinha música. Foi um negócio espetacular. Muito bom. A inauguração foi excelente. Já tinha alguns fornos, a unidade inicial estava funcionando. Nós inauguramos a refinaria no dia 16 de abril de 55, com a refinaria funcionando na unidade de destilação. Mas as outras, nós pusemos lá uns galhos de

árvore verde fazendo fumaça, [risos] fingindo que estavam funcionando — foi ordem da instalação, teve lá uma simulação.

M.Q. - De um modo geral, quando se faz a inauguração, nunca é verdadeiro.

A.Z. - É, exatamente. É o caso da Reduc. A Reduc teve duas inaugurações. Por isso ela não tem uma data de inauguração, a Reduc tem data de início de produção. Ela comemora em 9 de setembro o início da produção, não tem inauguração. Porque a inauguração que foi feita pelo Juscelino, com ela ainda não acabada, nunca foi reconhecida, nunca foi aceita. Foi uma simulação não aceita pelo povo. Então ela foi rejeitada, não se comemora. Ninguém sabe nem a data.

M.Q. - Agora, havia o general Heitor Pedrosa, que era o representante da Hydrocarbon.

A.Z. - Tem razão. Agora eu lembrei o nome dele. Era o Pedrosa. Eu me lembro bem da figura do Pedrosa. Agora, eu tive pouco contato com ele, era um contato sempre muito afável — ele era um homem de trato muito afável —, mas sempre foram reuniões sociais. Eu nunca discuti nada e nunca o vi tratando de assuntos de negócio. Mas atribuía-se à habilidade desse general os feitos da Hydrocarbon no Brasil, o fato de ter ganho aqueles dois contratos. Por que forma, eu não sei, e não me perguntem se podia ter sido só habilidade ou não. [risos] Só esse caráter afável de relacionamento, ele era certamente um homem de abrir portas. Porque ele não era um homem de petróleo.

M.Q. - Mas o general Pedrosa já estava aposentado?

A.Z. - Já. Tudo indica que ele já era um homem da reserva. Ele não era um general da ativa.

M.Q. - Agora, havia um representante também da Mc Kee, à qual o senhor estava vinculado, que era o Nathaniel Fines tone.

A.Z. - O Finestone. Mas ele trabalhava, ele era o número um da Mc Kee, mas não era o cérebro: o Steffy estava acima dele. Espere, o Finestone era Hydrocarbon ou Mc Kee? Agora, você me pegou. Eu tenho a impressão que o Finestone era da Hydrocarbon. Porque o número um da Mc Kee era o Steffy.

M.Q. - Nós vimos isso nas atas da diretoria; ele como representante da Mc Kee.

A.Z. - Pode ser que ele fosse para a área comercial e administrativa. Ele era engenheiro eletricitista. Mas o Steffy tinha uma posição de... Talvez fosse até subordinado a ele, mas tinha mais força nas decisões técnicas. É interessante isso. O Finestone era o homem das meias coloridas. Foi a primeira vez que eu vi alguém usar meias furta-cor. Esse furta-cor como se usa nas estradas, aquele verde...

M.Q. - Abacate?

A.Z. - Abacate clarinho e aquele vermelho assim, tipo bem gritante. Ele usava só meias assim furta-cor. É a grande coisa do Finestone que eu me lembro: as meias. [risos] Cada um desses homens tinha a sua marca registrada: o Laundsborg, com as camisas brancas sociais e a gravata azul-marinho borboleta; o Parris com os seus charutos. Aliás, todos fumavam uma meia dúzia de charutos, ou mais, só na parte da manhã. Eles andavam sempre com os bolsos carregados de charutos. [risos]

M.Q. - E havia o J. Edward Bogk que era o superintendente da...

A.Z. - Só que o Bogk veio só na hora de operação.

M.Q. - Pela Hydrocarbon, não é?

A.Z. - É, pela Hydrocarbon. O Bogk era um homem brilhante. Ele tinha sido, junto com outros, até um dos formuladores desse processo de visco-redução. Havia outro sujeito brilhante também, era o Percival C. Keith. P.C. Keith era o

inventor desse processo de visco-redução. Foi um dos grandes engenheiros de petróleo, um homem respeitadíssimo. É um daqueles que saiu da Kellogg e fundou a Hydrocarbon. Talvez fosse até o número um deles. Porque o Keith era um homem que tinha processos patenteados em seu nome; era uma autoridade, e o Bogk tinha trabalhado com ele. Bogk era um homem brilhante também, era o principal homem deles na área de operação. Porque ele chegou para operar a refinaria. Era esse que orquestrava todas aquelas manobras para não deixar que a gente tomasse conta, [risos] para não permitir o nosso domínio da tecnologia, domínio da situação. O Bogk era um cara hábil, era também um desses sujeitos charmosos de bom relacionamento. Simpático, um homem agradável. Agora, muito firme. Foi ele que trouxe os indonésios. Um belo dia, ele entrou lá e disse: "Olha, eu preciso de 50 engenheiros hidráulicos." A gente nem sabia o que era engenheiro hidráulico, a gente tinha engenheiro civil. "O que é engenharia hidráulica?" "Eu preciso, porque eu tenho que pôr em operação esse sistema de água de refrigeração, as adutoras e o tratamento de água." E não tinha, não é? Aí é que ele mandou buscar os indonésios. Ele já tinha essa carta marcada com ele.

M.M. - O senhor acha que, apesar dessas manobras para evitar que os engenheiros e os técnicos brasileiros dominassem o controle da tecnologia, acabou havendo transferência de tecnologia?

A.Z. - Acabou. Porque isso é um negócio que funciona por osmose. O convívio, mesmo mal estruturado, leva a essa transferência. Porque nós estamos expostos ao problema, ao trabalho. Então, as máquinas que rodavam, o petróleo que era transformado... Nas discussões, por mais que o sujeito queira esconder alguma coisa, ele é obrigado a justificar suas decisões, a tomar decisões. Então houve transferência de tecnologia, sem dúvida. Por um processo empírico, um processo aleatório, um processo totalmente artesanal, mui-

to na base dos indivíduos. Mas nós tínhamos boas cabeças conosco: Florivaldo Freire Faria, que hoje eu acho que é aposentado, não sei nem se está vivo ou não, perdi contato. Ele era FFF: Florivaldo Freire Faria, lá de Cubatão. Ele tinha visto refinarias no México, era engenheiro químico da Escola Nacional de Química, e era uma das principais cabeças. Tínhamos o Atalla, que era muito contestado; muita gente o julgava americanófilo. Mas o Atalla era obrigadô a fazer composição na posição política dele. Ele era o principal responsável técnico nosso. Ele tinha que fazer, vamos dizer, uma política de bom relacionamento — sem ser servil. E eu acho que ele era um homem muito trabalhador. O Atalla inclusive vinha trabalhar todos os domingos. E era um homem milionário, milionário de bens de raiz. É verdade que ele vinha de São Paulo, ficava uma hora, duas, na refinaria, e voltava. Mas não é qualquer um que, aos domingos, seus dias de descanso, sai de sua casa, vai viajar 80 quilômetros, para ir trabalhar uma hora e voltar.

Então, havia Atalla, havia Faria. Havia engenheiros químicos como o dr. Celso Vital, Mário Garcia. Nós tínhamos uma série grande de engenheiros químicos. Além de bons homens de nível médio também: técnicos, químicos de nível médio. E mais engenheiros mecânicos. Esse pessoal, convivendo com os americanos, exposto no dia-a-dia ao seu trabalho, foi absorvendo tecnologia. Tanto é que, quando o general Diegues decidiu virar a mesa, do dia para a noite, esse pessoal assumiu — eles trabalhavam como operadores na unidade de destilação —, eles assumiram o controle da unidade: passaram a fazer programas de produção, folhas de instrução. Os americanos ficaram como consultores do lado. Assumimos num estalo de dedos. Eu julgava aquilo impossível. Na minha avaliação de engenheiro, eu achava que era um grande risco. Entretanto foi uma transição relativamente fácil. Isso deve ter sido aí por maio... Exatamente: em maio de 56 eu assumi a manutenção. A transição foi

logo em seguida, tenho impressão que em junho nós começamos a pegar os primeiros postos, e em dois meses foi feita toda a passagem; nós assumimos o controle total da refinaria. Só engenheiros brasileiros da Petrobrás; assumimos o controle total. E os incêndios acabaram. [risos] Praticamente. Acabaram, pelo menos, em grande frequência. Incêndio, em refinaria de petróleo, é uma coisa com a qual você tem que conviver. Mas não com a frequência quase semanal que nós tínhamos. Então os incêndios passaram a ser muito espaçados. Esse que eu citei, por exemplo, em que morreram três, ocorreu em 58, e fazia muitos meses, talvez um ano, que não havíamos tido um incêndio, nem de pequena monta.

Enfim, aquele período em que a refinaria não conseguia fazer programa de produção, em que nenhuma unidade dava programa de produção, nenhuma unidade dava a sua campanha... Porque a visco-redução tem uma campanha fixada de 90 dias — essa unidade que coqueava muito, que era invenção do P.C. Keith. Foi mal projetada, teve erros de projeto, tanto é que, depois, ela foi transformada: deixou de ser visco-redução para ser uma unidade de destilação. Era a unidade V — V de visco-redução. Agora, o Cracking térmico também forma muito coque, porque o processo é térmico. Então, ele tinha uma campanha de 120 dias. Mas essas unidades não davam a campanha, nunca chegavam a completar uma campanha. Porque pegava fogo, coqueava antes da hora... Um negócio assim impressionante. A partir do dia que nós assumimos o controle da refinaria, ela entrou em regime, entrou em velocidade de cruzeiro. [risos] Pode ter sido coincidência, mas eu não acredito, não.

M.M. — O senhor estava falando dos incêndios. E havia técnicas — imagino — de combate a incêndio, mas estavam dominadas para... ?

A.Z. — Havia. Bastante dominadas, não é? Nós já tínhamos

alguma coisa... O domínio total só foi feito por nós, mesmo. Nós contratamos um oficial do corpo de bombeiros de São Paulo. A Força Pública de São Paulo, hoje Polícia Militar - naquele tempo chamava-se Força Pública - tinha os bombeiros. E eles tinham treinado um rapaz, um oficial relativamente moço. Ele pediu demissão, saiu de lá e veio trabalhar conosco. Chamava-se Bidin. Agora, o Bidin era um homem de uma disciplina férrea, uma vontade extraordinária. Em pouco tempo, ele treinou todo mundo muito bem. Equipou os carros de incêndio com os equipamentos adequados de combate a incêndio: com pó, espuma. Enfim, todo tipo de extintóres, carretas. E ele sobretudo fazia treinamento obrigatório. Treinamento real: fechar válvula debaixo de fogo, com neblina de água, aquela coisa toda. Aquelas cortinas todas de neblina de água atomizada... Então ele treinou todo mundo. Treinou todo mundo com uma disciplina militar, que é a única maneira de você conseguir com que as pessoas... E o pessoal ficou bom, muito bom. Tanto é que, numa das ocasiões, eu estava descendo - como eu era chefe de manutenção, eu estava muito tempo no campo - , estava descendo lá de uma torre, da unidade N, na N-14, e, na hora em que eu ia descendo a escada, pipocou o fogo do meu lado. Estourou lá um nipple, uma válvula qualquer...

M.Q. - Um nipple?

A.Z. - Nipple é um trecho de tubulação reto que faz uma conexão entre, vamos dizer, duas peças rosqueadas. Aquilo arrebentou, mas, enquanto eu fiquei aparvalhado... Porque o meu treinamento de incêndio era pequeno. Como eu era chefe de manutenção, eu tive pouco treinamento de incêndio. Eu tinha um papel, e esse eu cumpri muito bem - que era: se eu ouvisse o alarme de incêndio, a sirene, eu deveria me deslocar para a área de oficinas, onde o pessoal de manutenção seria agrupado, e, de lá, eu deslocaria um efetivo para ocupar postos, como mangueiras e... Esse era o meu papel, que eu tinha sempre treinado. Agora, eu tinha pouco

treino de fogo propriamente dito. Então, na hora em que surgiu esse flash ao meu lado, eu fiquei petrificado. Já um sujeito que tinha o treino, que estava também ao meu lado — que era um operário —, na hora pegou uma daquelas carretas que havia ao lado — era um grande extintor sobre duas rodas de aço. Ele apagou o fogo e fechou a válvula. Porque fogo, em petróleo, ou você domina no primeiro instante, ou fica quase que incontrolável. Então ele apagou aquilo em frações de segundos. Enquanto eu estava petrificado, ele reagiu. E reagiu por quê? Porque ele estava robotizado, ele tinha sido treinado a ponto de ser robotizado. Então esse treinamento funciona e nós conseguimos isso através do Bidin. O Bidin fez um trabalho memorável, e, depois, o Atalla, quando foi mais tarde para a Copersucar, nos roubou o Bidin. [risos] Ele hoje é o homem de segurança em combate a incêndio da Copersucar. Não sei se ainda está lá, mas ele foi para lá na base do salário. Vamos dizer que ele tenha dobrado ou triplicado o salário da Petrobrás. Porque sabia do Bidin, como ele era bom.

M.Q. — Ainda havia um major, que parece que foi chefiar o departamento de processo, chamado Hilnor Canguçu Taulois de Mesquita.

A.Z. — Essa é uma figura folclórica que é muito ligada à minha pessoa, por uma série de circunstâncias. Primeiro, ele quase sempre me sucedeu. Nos lugares de que eu saía, por trás de mim vinha o Canguçu. Isso foi pura coincidência. Às vezes foi coincidência, às vezes foi armado. Numa das vezes, eu mesmo armei isso. O Canguçu era um militar — naquele tempo ele era coronel. Ele tinha feito um curso de petróleo na França, no IFP — Instituto Francês de Petróleo. E era um homem inteligentíssimo, desses também que falavam seis ou sete línguas. Ele tinha sido da FEB. Então lá ele havia aprendido o alemão, o italiano, o francês. O francês ele tinha de origem, porque era de família francesa. O Taulois dele era o ramo francês da família.

Agora, era uma dessas pessoas de inteligência fulgurante. Ele era o primeiro da turma do Figueiredo, o primeiro da turma real. Porque o Figueiredo é o primeiro da cavalaria, mas o primeiro da turma do Realengo, da velha escola, era o Canguçu. Porque ele era da arma de engenharia. O Figueiredo foi primeiro na cavalaria. Mas o primeiro de todas as armas foi o Canguçu.

M.M. - É, porque tem mais ou menos uma escala. Inclusive os melhores alunos vão para uma arma...

A.Z. - É, mas você compete mesmo em matéria do curso. Ele fez o melhor curso, com as melhores notas. Porque ele era brilhante. Matemática, química; ele era brilhante. Agora, um homem de temperamento explosivo. Ele era de relacionamento pessoal muito difícil. Muito paternalista, chegado a fazer grupos que ele protegia. Gostava de fazer entourage. Então ele praticou isso no xisto, quando foi superintendente lá; na Reduc. Ele era de aspecto muito paternalista, chefe paternal. Agora, um homem explosivo, facilmente entrava em conflito. Uma das vezes, por exemplo, ele brigou comigo, nem sei por quê. Alguma coisa relativa a algum assunto técnico. Ele estava lá no xisto, eles rejeitaram algum equipamento. Eu fui verificar, o equipamento estava em boas condições, a fábrica estava capacitada. Eu então discordei da posição deles. Isso gerou entre nós um conflito. Mas foi rapidamente absorvido, tendo em vista o nosso passado de amizade, e era coisa de pouca importância. Não era nada de caráter pessoal, era puramente técnico. Mas o Canguçu, depois, quando estava no xisto, e o Castelo, muito acertadamente, a conselho do Roberto Campos, tirou o xisto da área do monopólio, permitindo que quem quisesse fizesse exploração de xisto... Porque exploração comercial de xisto talvez nunca venha a ocorrer na humanidade. É uma incógnita. Porque ela certamente não é econômica nos preços de petróleo de hoje - eu diria que de hoje ao ano 2.020, por aí. Enquanto houver petróleo, o

xisto não tem condições de concorrer. Não há a menor hipótese. Porque mói rocha para tirar 8% a 6% — depende da qualidade do xisto — de óleo, e mais os gases e outros subprodutos, como enxofre. Mas o Canguçu estava lá no xisto. Houve um parecer solicitado pelo Roberto Campos, o procurador-geral da República fez lá um parecer dizendo — ele interpretou a Lei 2.004 — que o xisto estava fora. E o presidente da República, Castelo Branco, aprovou. O Canguçu se rebelou lá, e passou um daqueles telegramas que ele passava, dando um destampatório no presidente da Petróbras e no presidente da República. E perdeu o lugar na hora. Foi demitido do xisto. Aí ficou, nem sei, por algum lugar lá. Eu, nessa altura, era superintendente da Reduc, e ele, depois, me substituiu como superintendente da Reduc. Porque aí mudou, veio o Costa e Silva; ele era muito ligado ao general Varonil, o irmão do Stênio, em consequência do que ele foi para o gabinete. Aí houve uma troca: eu saí da Reduc, vim para ser superintendente desse departamento — o departamento industrial —, e convidei o Canguçu para ser superintendente na refinaria. Então o Canguçu me substitui na refinaria.

Anos mais tarde, eu estava em Paris, completei a minha missão lá de três anos no escritório de Paris, e havia uma grande disputa para ver quem ia ser o meu substituto. [risos] Eu não gostava muito de um que estava muito cogitado. Então eu armei os meus pauzinhos para que o Canguçu se interessasse. Comecei a mandar cartas pessoais a ele. Ele era ex-aluno do IFP, de origem francesa, comecei a dizer das grandes conveniências de morar em Paris: cidade luz, grande centro cultural, uma cidade maravilhosa. E a condição de chefe de escritório é a condição de embaixador: você ganha muito bem, tem prestígio social, faz parte do corpo diplomático. Não é o corpo diplomático formal, mas é informal: a gente passa a fazer parte de todas as recepções, e dá recepções também. Então eu gostei muito de Paris, foi um período muito feliz na minha vida. Então eu

disse: "Vou pôr o Canguçu nessa." E eu sabia que ele tinha prestígio na Escola Superior de Guerra, onde ele estava nessa ocasião — ele tinha saído da Reduc e estava na Escola Superior de Guerra. Então eu disse: "Eu vou transar isso: o Canguçu vem pra cá." E foi, eu consegui. De modo que uma série de vezes em que o Canguçu e eu estivemos muito ligados. Agora, lá em Paris, ele arrumou uma tremenda briga com o meu adjunto, [risos] e foi uma administração conflituada entre ele e o segundo homem, a ponto de quase não se falarem. O que ele tinha de brilhante, como inteligência, ele tinha de dificuldade de relacionamento. Agora, isso, em parte, era por razões de saúde: ele era fortemente diabético. Então tinha várias razões que levavam ele a ter um temperamento inconstante. Ele perdia assim o controle emocional com alguma facilidade. Em razão de doença, não é? Ele morreu cedo, inclusive, em razão de ser cardíaco e diabético. Uma pena, porque era uma inteligência.

M.Q. — Dr. Zucca, a gente viu aí uma série de militares, não é? Como eles estavam funcionalmente articulado à refinaria? Como ficava a situação deles? Pelo que a gente viu, além do soldo, eles recebiam algumas gratificações.

A.Z. — Eles tinham duplo salário.

M.Q. — Isso parece que mudou.

A.Z. — Mudou. Houve um período em que isso caiu.

M.Q. — É, depois que a Petrobrás foi criada, não é?

A.Z. — Exatamente. Uma das razões da briga deve ter sido essa. Eu não sei, não participei; fui até beneficiado por aquela briga. Eu assumi a minha primeira função de chefia em razão daquela discordância. Mas eu não me lembro exatamente em torno de quê. O fato é que eles todos se polarizaram com o Gentil, contra o presidente da Petrobrás. E, obviamente, não iam dizer que era questão de salário. Então arrançaram pretextos. Mas estava em jogo também isso, certamente. Eles tinham um duplo salário. Mas hoje também se tem aí. Hoje o pessoal que está na reserva... Naquele

tempo eles eram duplo salário da ativa. Esse é que era o grande problema: eles eram da ativa. Alguns até haviam feito cursos lá fora. O major Saraiva, mesmo, tinha feito um curso em canhão [boffors],* na Suécia, e veio trabalhar na refinaria. E assim por diante, porque eles eram inúmeros. Tinha uns 20 ou 30. Tinha da Marinha — da Aeronáutica, é que eu não me lembro de ninguém —, mas quase todos eram do Exército, e, um ou outro, da Marinha. O Salvo Sousa, que era muito meu amigo, e com quem eu trabalhei também, era da Marinha. E também um outro — esqueço o nome agora... Bustamonte. Bustamonte também era da Marinha.

M.M. — Dídio Santos de Bustamonte.

A.Z. — O resto era: o coronel Massa, que até hoje está aí mais ou menos ligado, acho que agora se aposentou de vez. O Massa foi, inclusive, no tempo do Cals, secretário geral — acho — do Ministério. Foi o único que se manteve ligado à energia. Porque eles eram militares da linha técnica, não é? É o que hoje eu chamo jocosamente de coronéis energéticos. [risos] A CAEEB** está cheia deles por aí, o Ministério das Minas e Energia, também. Quer dizer, eles são militares, mas eles optaram por uma linha energética. O Varonil era coronel energético, essa turma toda. O Cals é um coronel energético. O Cals eu acho que tem pouco de Exército, ele sempre andou em Eletrobrás e assemelhados. É um coronel energético. Como esse que hoje está na CEG*** também, esqueci o nome dele agora. Ele também é um coronel energético.

M.M. — A que o senhor atribui essa quantidade de militares energéticos?

A.Z. — É porque eles são engenheiros, as Forças Armadas investem muito na formação permanente; logo, eles são capacitados. Por outro lado, as Forças Armadas têm um processo de expulsória muito grande, então eles vão para casa muito cedo, aos 40 e poucos anos. Eles têm que continuar traba-

* Boffors — palavra sujeita a verificação.

** CAEEB — Companhia Auxiliar das Empresas Elétricas Brasileiras.

*** CEG — Companhia Estadual de Gás.

lhando. Onde é que eles vão trabalhar? Eles vão trabalhar na área estatal, que é fácil. Eles têm sempre amigos em posições de comando, então eles entram na área estatal. A Petrobrás também está cheia de oficiais aí dentro, da reserva. Toda nossa área de telecomunicação é de militares; toda nossa área de transporte, as principais posições são de oficiais de Marinha. Então essa é uma das razões: eles têm capacitação, vão cedo para casa, então se viram para arranjar lugar. Agora, o certo é eles entrarem por concurso, e não por amizade. [risos] E respeitarem as barreiras de idade etc. e tal? Esse processo hoje está praticamente extinto, acho que quase não ocorre mais. Ainda ocorre só em funções de alta confiança, como nós temos aí o pessoal da chamada comunidade de informações. Esses, até hoje, entram nessa base, porque, na comunidade de informações, não dá para entrar por concurso. [risos] Tem que ser uma ligação de absoluta adesão à causa. [risos] Mas isso, no Brasil, da transparência da... Eu estou lendo a Perestroika. Eu infelizmente não tenho tempo; agora, no Natal, é que eu vou me afundar. Eu estou gostando muito, porque eu pratico intensamente a glasnost. [risos] O meu jogo é o jogo da transparência: eu não tenho medo de nada e não escondo nada. E me sinto feliz dessa maneira. De modo que, enquanto puder, eu pratico. [risos] Então, hoje, na Petrobrás, você só tem essas penetrações nessa área muito restrita das comunicações. Recentemente nosso homem da comunidade se aposentou, e deve ter vindo um outro aí que eu não conheço; já ouvi o nome, mas...

M.Q. - Quem era o anterior?

A.Z. - Era o Rébola, coronel Rébola. Ele se aposentou recentemente e vem um outro que certamente é um coronel qualquer desse aí, que eu não conheço. Até o nome dele eu não fixei ainda.

Bom, mas eu não tenho nenhum conflito desse de ordem política. Agora, o general, não: ele passou por aque

le vexame horrível de ficar afastado e sendo investigado pela CGI.* E teve também outros conflitos no passado com os militares. Então ele era muito armado de... E tinha boa memória também.

M.M. - O general Levy doou os arquivos dele.

A.Z. - Isso é ótimo.

M.Q. - Então, nessa época, os militares que estavam na refinaria eram todos da ativa?

A.Z. - Eram, na sua grande maioria, da ativa. O Salvo estava na reserva, se não me falha a memória. Ou, pelo menos, vivia afastado. Porque o Salvo conseguia requisições de toda a maneira. Eu tenho a impressão que ele... Bom, ele já não participava mais. Agora, se ele era da ativa ou da reserva, é difícil dizer. Bem, rapidamente ele foi para a reserva, porque ele saiu da Petrobrás naquela briga e foi para a CMTC** de São Paulo. Eu tenho a impressão que ele estava na ativa, porque acho que ele conseguiu se eleger vereador do Guarujá, uma coisa assim desse tipo. Ele fez lá um jogo qualquer, comprou um vereador que tinha sido eleito. Ele era suplente, o outro saiu, ele foi ser eleito, e acabou indo para a CNTC. Ele não queria mais era voltar para a Marinha. Ele estava aguardando ser transferido para a reserva. Talvez a grande maioria estivesse na ativa, sim.

M.Q. - Me parece que hoje isso não é mais possível. Eles têm um prazo.

A.Z. - Hoje não é viável, eles têm dois anos. O Castelo foi quem fez essa lei: ao fim de dois anos, eles têm que optar. E, quando está na ativa, eles também têm que optar pelo salário, não podem acumular os dois.

M.M. - O que deu origem à saída deles, em 55, foi um abaixo-assinado que vários deles... A gente não sabe muito bem, porque nas informações das atas da Petrobrás,

* CGI - Comissão Geral de Inquérito.

** CMTC - Companhia Municipal de Transportes Coletivos.

eles denunciavam umas certas dificuldades técnicas, irregularidades etc. O senhor não se lembra desse...?

A.Z. - Não, do documento não me lembro. Eu só me lembro de que havia um falso engenheiro, chamado Moreira - era um estelionatário e se passava por engenheiro lá dentro. Isso era muito comum naquele período heróico da refinaria: pessoas com títulos falsos se apresentavam como engenheiros. Mas esse estava conseguindo sobreviver à parte de operação da refinaria. E o Moreira é que se prestou a esse jogo deles - esse engenheiro Moreira. Porque havia também o coronel Moreira, mas não é a mesma pessoa, são pessoas diferentes. Esse Moreira a que me refiro era um nordestino, de falso diploma, que se passava lá por engenheiro, e que foi à Câmara dos Deputados. Veio aqui para o Rio de Janeiro, no palácio Tiradentes, e mostrou, no plenário, um borbulhador corroído de aço-carbono. Ele levou fotografias. Aquilo é uma coisa completamente normal na vida de uma refinaria e ele mostrou como se fosse uma irregularidade. Não era. Então, isso é que eu me lembro. E me lembro de debates, movimentos, reuniões deles. Mas não sei se eles fizeram um documento. É possível que tenham feito. Certamente devem ter feito alguma coisa escrita, porque eles foram todos demitidos. E, em consequência da briga, meses depois, algum tempo depois - foi mais para salvar as aparências - , o Levy também foi afastado.

M.M. - Quer dizer, a tendência era essa: quando tinha um conflito, sempre afastar os dois lados.

A.Z. - É. Primeiro, pegaram os mais baixos em patente - porque o Levy, afinal era general - e eles saíram. O Levy era presidente também, então ele tinha uma posição hierárquica maior. Mas logo em seguida ele saiu também.

M.Q. - Agora, aqui nós temos os nomes das pessoas que estavam envolvidas nesse abaixo-assinado.

A.Z. - Acho que não são todas.

M.Q. - Capitão-de-fragata Dídio Santos de Bustamente.

A.Z. - É conhecido como Bustamante.

M.Q. - Tenente-coronel José Antônio de Melo Portela.

A.Z. - Portela.

M.Q. - Esse era o chefe também?

A.Z. - Chefe de laboratório. Aquilo era um estamento, era uma casta. Eles tinham dominado todas as funções de chefia, independente de sua qualificação. A maioria dessas pessoas não tinha qualificação na indústria de petróleo, nem sequer para dirigir serviços técnicos. Era o caso, por exemplo do Portela, que era chefe do laboratório. Ele realmente, vamos dizer, deixava a desejar. Ou ele estava previsto para ser chefe de laboratório, nem sei se chegou a exercer essa função. E todas boas pessoas, amigos meus, eu me dou muito bem até hoje. A maioria com quem encontro, a gente se abraça e lembra dos tempos. E temos excelentes recordações. Relações pessoais sempre muito boas. Mas realmente era uma situação artificial de casta. Eles tinham bons salários, bons transportes, tinham todas as posições de status. Todos os status eram reservados a esse grupo, era um grupo de domínio. Era uma classe dominante, como se diz em sociologia.

M.Q. - Mas só para localizar onde eles estavam, o que eles eram...

A.Z. - Portela, laboratório.

M.Q. - Tenente-coronel Carlos Porto Carreiro Ramierez.

A.Z. - Era o homem da área elétrica. Era o engenheiro eletricitista deles. Mas eletricitista do ponto de vista de instalação, ele não cuidava da parte de operação. Ele sempre foi um instalador, eletricitista instalador. Excelente engenheiro eletricitista. Homem simpático também.

M.Q. - Cuidava mais da parte de instalação de obras.

A.Z. - Da parte de obras. Eles saíram no fim da obra. Mas

alguns já estavam entrando na fase operacional. Por exemplo, o Portela, laboratório; o Dantas ia para a área de tanques.

M.Q. - Ah, o major Valdemar Dantas Borges.

A.Z. - Dantas; ia para a área de tanques.

M.Q. - Major Manuel da Costa Moreira?

A.Z. - Moreira estava na construção de tanques.

M.Q. - E ainda tinha o capitão-de-corveta Carlos de Salvo Sousa.

A.Z. - Salvo Sousa é esse meu amigo. Esse grande amigo meu, continuamos amigos durante anos. Eu viajava no carro dele, era com quem eu fazia o transporte solidário. Ele era o dono do carro. [risos]

M.Q. - Bom, então terminamos essa parte das pessoas.

A.Z. - E faltou o coronel Silas. Foi o homem a quem eu substituí. O Silas era chefe da obra da fábrica de asfalto. Ele também saiu e eu entrei no lugar dele. Eu fui nomeado chefe da obra da fábrica de asfalto, que era um apêndice da refinaria. Talvez por isso ele não esteja aí. E, logo em seguida, veio para a refinaria o Ernesto Geisel. Em cima dessa crise, veio logo o Ernesto Geisel com o Leopoldo Miguez.

M.Q. - Quer dizer que o senhor foi para chefia da fábrica de asfalto já com ela em operação?

A.Z. - Não, não. Na fase de construção. Era chefe da obra. Construção e montagem. Eu peguei a fábrica de asfalto, acho que em maio de 56. Maio foi sempre um mês em que eu troquei de chefia, por isso eu me lembro bem desse mês - mês das noivas, aí me favoreceu muito. Então, eu entrei para chefe da obra em maio de 55, foi 55. Em 56 eu fui para a manutenção. Em 55, eu assumi então essa chefia da obra da fábrica de asfalto. E o Silas foi embora junto com eles, todos. Aí veio o Geisel e eu fiquei trabalhando diretamente com o Geisel. Eu tive essa satisfação de ser, vamos dizer, auxiliar imediato e direto, lidando diretamente com o Geisel.

M.M. - E como era o Geisel, enquanto superintendente?

A.Z. - O Geisel, enquanto superintendente, era um homem extremamente metódico: horário de chegar, horário de sair. Chegada pela manhã: informação, ou seja, leitura do O Estado de São Paulo, daquela parte mais importante do Estado. Ele já vinha lendo no carro e completava a leitura lá. Mas essa era uma coisa que ele não dispensava: a leitura do Estadão. E, depois, um homem muito organizado. Ele rapidamente identificou as áreas críticas da refinaria, o que era crítico lá dentro. Então o crítico era: o relacionamento com Docas de Santos, porque o nosso petróleo chegava e entrava, e os produtos saíam, por aquele esquema de Docas de Santos, que era também uma situação cartorial, porque Docas tinha a concessão, não é? Ele não tinha bom relacionamento com... Quer dizer, bom relacionamento pessoal, tinha, mas - vamos dizer - relacionamento político, ele procurou sempre ganhar espaço de conquista. Ele era um estrategista. Então ele fez a estratégia. Ele fez um movimento de pinças. Um, contra a Docas, para neutralizar as vantagens leoninas que Docas tinha no seu relacionamento com as pessoas que dependiam dos seus serviços. E outra área de atuação muito forte dele, era em cima do grupo da refinaria de Capuava, contra o grupo União. Então o esforço de pinça dele foi dirigido nessas duas direções.

[FINAL DA FITA 3-B]

A.Z. - Nesse particular, eu tive um episódio que demonstra isso com muita nitidez: nós estávamos chegando ao fim da fábrica - da montagem - e a inauguração estava prevista para o mês de janeiro. Eu não lembro exatamente o mês, mas lá para o mês de outubro, nós descobrimos que a principal estrutura - aquela estrutura que eu lhe disse que os equipamentos ficam pendurados, os trocadores* de topo... Fui eu, aliás, quem descobriu. Eu sempre gostei muito de andar no campo, não é? Um dia, eu estava passeando, já estava tudo pronto, montado, quan

* Consultado posteriormente acerca da denominação dessa estrutura, o entrevistado acrescentou que seria preferível designá-la condensador de topo.

do eu achei que uma viga estava ligeiramente seleda, tinha uma pequena barriga, quase imperceptível. Fui olhar de perto e notei uma trinca, bem no meio. Essa era uma viga com a carga concentrada no meio, com um grande trocador de topo, lá em cima. Essa estrutura só tem as vigas, não tem nem lage, só tem o vigamento. Tinha esse trocador em cima e eu notei que ela estava, primeiro, selada, depois, trincada. Aquilo era absolutamente uma coisa imprevista e perigosa, porque aquele equipamento, depois de entrar em operação, ia vibrar, ia receber mais peso com os líquidos que passam por dentro, esforços dinâmicos, e aquilo cairia. Então fui correndo para o escritório, chamei os engenheiros - eu era o único engenheiro da fábrica de asfalto da Petrobrás -, então corri para a refinaria para o departamento de engenharia da refinaria.

Os americanos que eram responsáveis por esse projeto... Esse projeto foi feito nos Estados Unidos, financiado pela Standard Oil da Califórnia, Socal, porque ela fez também ao lado uma misturadora de asfalto, chamada Asfalto Califórnia, e nos financiou a compra dessa fábrica. Então, o equipamento todo veio dos Estados Unidos e o projeto foi feito nos Estados Unidos, inclusive a estrutura de concreto. Bom, aí nós fomos abrir os desenhos e, assim que eu bati os olhos no desenho - eu sou engenheiro civil; apesar de nunca ter sido exatamente calculista, eu calculava concreto, também - , quando eu bati o olho, eu vi que estava errado, porque o ferro estava colocado no lugar errado. No concreto armado, a armação de ferro tem que ser colocada na zona de tração, porque o concreto é um material que não resiste à tração, ele resiste maravilhosamente bem à compressão, mas se você tracioná-lo, ele tem uma resistência muito baixa. É por isso que o ferro entra na área de tração para suprir as deficiências do concreto. Então é um combinado que trabalha bem. Essa é a concepção do concreto armado: concreto na área de compressão, aço na área de tração. Acontece que toda a ferragem principal estava colocada no que se chama linha neutra da viga, então só podia quebrar mesmo. [risos] Até que não ter caído, foi um verdadeiro milagre. É que aquilo arrebentou e o aço mudou de posição, ele saiu da linha neutra, a linha neutra se descolou com essa ruptura, e ele passou, ficou pendurado naquele aço, mas o concreto estava quebrado. Então tinha que ser demolida a estrutura, e eu fui ao Geisel, e disse: "Coronel, nós temos um desastre nas mãos, estamos a poucos meses da inauguração e eu vou ter que demolir a estrutura." Aí ele disse: "Tome as decisões e as medidas que forem adequadas". E eu fui lá e demoli a estrutura, de ponta a ponta. Passamos o trator, arrancamos aquilo, rapidamente projetamos uma outra estrutura - isso em 24 horas se projeta; era fácil, era uma estrutura pequena.

A grande surpresa desse projeto foi uma moça, uma engenheira, a calculista de concreto da refinaria chamada Zoé Araújo. Então, já era mulher e jovem. O projeto dela deu mais delgado e com menos aço que o projeto americano, ou seja, como tinha as coisas no lugar certo, teve menos concreto e menos aço. Quando o americano viu aquilo, ele começou a arrancar os cabelos, porque ele não era engenheiro civil - ele era, por sinal, um grande engenheiro, mas engenheiro mecânico, engenheiro químico. Então ele não queria aceitar, mas como ele tinha muita ferramenta teórica, ele pegou lá os manuais todos e passou dois dias se conscientizando de que o nosso projeto era certo. E eu ainda tentei ver se eu conseguia que a Zoé me robustecesse um pouco o projeto, porque estava certo, absolutamente certo, do ponto de vista de cálculo, mas em petróleo é bom você ter seções mais robustas, porque acontecem coisas imprevistas, como incêndios... Usa-se aquela estrutura para esforços não previstos, para fazer levantamento de carga, por exemplo: amarra um trator e puxa lá adiante com uma roldana, para levantar um peso. Enfim, em petróleo é sempre bom você ter estruturas robustas, então eu tentei convencê-la. Mas a Zoé era dessas moças teimosas, ela dizia: "Não, isso aqui está absolutamente certo dentro dos manuais de cálculo, de todos os métodos de cálculo, e eu não mexo uma palha." E estava certa, o cálculo era assinado por ela, a responsabilidade profissional era dela, junto ao CREA, junto a todas as estruturas de fiscalização do exercício da profissão, e eu cheguei para o americano e disse: "Olha, isso está certo, estou convencido que está certo, não tenho a menor dúvida, a moça é competente, vai ser executado dessa maneira." E ele passou dois dias se conscientizando e permitiu. E a estrutura está lá até hoje, e já fazem 30 anos.

Mas o Geisel garantiu isso tudo com uma tranqüilidade olímpica, ele foi uma geladeira, ele não se emocionou, ele só me perguntou: "Dá tempo de a gente refazer isso?" E

eu fui para a Montreal, que estava construindo, a Montreal refez todo o planejamento, era uma excelente firma de gerência de empreendimentos, e ela disse: "Dá." E eu, baseado neles, disse: "Olha, eu banco. A Montreal disse que dá." Pusemos acelerador de pega na estrutura, enfim, fizemos tudo o que se tem que fazer, e a fábrica foi inaugurada na data prevista, no dia 16 de janeiro de 56. Infelizmente eu não estava presente, porque eu tinha acabado a minha missão e estava muito tempo sem férias, saí de férias. Esperava voltar lá ainda a tempo de ver esse negócio todo, mas não deu para voltar, e entrou o Juscelino, e o Geisel foi embora. Não deu nem para me despedir do Geisel, porque ele não ficou nem 24 horas debaixo do Juscelino, foi embora antes. Ele tinha divergência de caráter político. Ele voltou à tropa; se apresentou ao Ministério do Exército e foi assumir uma guarnição em Santa Maria.

M.Q. - Mas essa divergência com a Refinaria União é antiga, não é? Porque o Geisel...

A.Z. - É, o Geisel não engolia o grupo União. Tinha aversão ao Pais Barreto, ao grupo também...

M.Q. - A Soares Sampaio.

A.Z. - Ao Soares Sampaio. Então ele moveu quase que uma guerra - guerra inteligente, não é? Obviamente as relações pessoais sempre foram as mais cordiais e diplomáticas possíveis, mas foi uma guerra surda que ele moveu contra... Isso ele tinha em função da sua vivência no CNP, ele tinha tido uma vivência como representante do Exército no Conselho Nacional do Petróleo. Daí é que eles trouxeram uma ojeriza ao grupo Capuava. E essas coisas... Esse relacionamento nesse escalão, alto escalão governamental, é sempre muito difícil, e as pessoas se moviam muito bem dentro do CNP. Então o Geisel atribuía aquilo a outras coisas, coisas mais, assim, fora do normal. [risos] Havia uma pessoa, também, que dominava toda... O chefe do pool, em São Paulo. O pool era quem controlava o abastecimento por parte das distribuidoras,

que eram todas estrangeiras - lembre-se disso, naquele tempo não tinha BR - : era Esso, a Shell, a Texaco, Atlantic, a Gulf. Então esse "seu" Odilon, que até hoje está vivo - eu vejo às vezes passar aí..., está velhinho, outro dia o vi na Rio Branco - , o "seu" Odilon era o homem que controlava o abastecimento em São Paulo. Ele era um cara muito hábil, uma raposa, uma raposa velha, felpuda, muito perigoso, hábil e esperto toda vida. [risos] Então as manobras do Odilon, e de Capuava, deixavam o Geisel muito irritado. [risos] E o Geisel era um estrategista, ou seja, um guerreiro profissional, um homem que monta uma estratégia, que executa aquilo friamente, que tem alternativa para todos os movimentos do inimigo, enfim, ele é um profissional de guerra. [risos]

M.Q. - É, e o grupo Capuava fez uma série de arranjos para que a capacidade deles fosse ampliada, e depois disso o Geisel...

A.Z. - Foi, exatamente. Foi de 30 para 45, uma coisa assim. Tinha também uma guerra de calendário: eles conseguiam operar o maior número de dias por ano, também; enfim, eles tinham uma coisa bem arranjada. Capuava era um pessoal competente. O Pais Barreto... Podem discordar dele em termos de conduta, um homem assim muito libertino, falava muito palavrão, gostava muito de bebida, de mulher, coisas assim desse tipo, mas ninguém pode negar a ele a competência profissional. Ele tinha grande competência técnica, e era hábil nas suas manobras de bastidor.

M.Q. - Agora, qual foi a repercussão do abaixo-assinado na refinaria?

A.Z. - Olha, nós. O pessoal de baixo, a não ser aquele estamento que dominava aquilo lá - os militares, que estavam todos em posição de chefia - , o restante do pessoal mal participava disso, foi colocado à margem. Nós fomos surpreendidos: do dia para a noite foi todo mundo embora, foi todo mundo embora do dia para a noite.

M.Q. - Não se tinha conhecimento? Não circulou a informação desse abaixo-assinado?

A.Z. - Circulou assim, mas, em primeiro lugar: não pediram a nossa adesão; não tentaram fazer proselitismo, a não ser com esse Moreira que eu citei aí, e um ou outro. Eu nunca senti nada disso. É verdade que eu, nesse tempo... Eu estava fazendo o quê? Eu estava lá no fim de obras, eu estava construindo os edifícios lá de administração dos técnicos e construindo algumas obras de engenharia civil, tinha voltado para a engenharia civil. Mas não me lembro. Nem de colegas meus terem sido cantados, ou de terem tentado mobilizá-los. Eles tinham aquele domínio e procuravam manter aquele domínio como um estamento, aquilo era uma, vamos dizer, ação de domínio realmente, de exploração, uma exploração. E injustificada, a meu ver, mas foi muito bom. Foi um acidente, mas foi excelente. Foi dali talvez que a Petrobrás cresceu, porque, se eles continuassem, eles talvez tivessem retardado o crescimento da Petrobrás. Em primeiro lugar, porque eles eram uma geração superada, de certa forma. Eles já tinham cumprido a sua carreira nas Forças Armadas, estavam fazendo uma segunda carreira, com a qual não tinham amor à camisa, como nós tínhamos; não tinham a formação técnica que nós tínhamos. Então teria sido pior para a Petrobrás eles continuarem. Ainda que, do ponto de vista pessoal, houvesse vantagens: eles são amigos, não tenho nada contra eles, pelo contrário, gosto de todos. O Salvo até hoje é um grande amigo meu, a gente troca cartão de Natal, se encontra na rua, conheço a senhora dele, ele conhece a minha senhora e assim por diante. Agora, foi bom a saída deles, foi muito bom para a Petrobrás. Aí ascendeu o grupo todo que estava sendo preparado, estava contido, frustrado por trás, e esse grupo provou... Tanto é que nós dominamos a refinaria em pouco tempo. Dominamos a refinaria, aí o grupo cresceu: um pessoal que tinha sido formado pelo Cenap, aquele aperfeiçoamento por professores americanos de tecnologia de petróleo; os engenheiros que tinham grande experiência já na

construção da refinaria, que era o meu caso. Eu conhecia a aquela refinaria como a palma da minha mão. Enquanto os americanos estavam lá quebrando a cara - esses que vieram depois, para a operação, e os indonésios - , loucos para descobrir onde estavam as tubulações enterradas, eu dizia: "O que é que vocês estão procurando?" "É isso." "Ah, aqui tem uma válvula que faz isso, ali tem uma caixa que faz aquilo..." Eu conhecia, eu tinha construído tudo, eu tinha passado três anos lá dentro construindo aquilo dia e noite. Então a gente tinha experiência, a gente conheceu o operariado, a mestrança, não é? Então nós tínhamos um grau de identidade, de identificação, e sobretudo isso: a gente tinha amor à camisa, nós trabalhávamos ganhando muito mal e não nos dávamos conta disso. [risos] Isso nunca foi motivo de reivindicação, de frustração, de nenhum tipo de resistência. Era considerado como uma coisa natural, uma contribuição.

Acho que, por hoje, nós... São 11 e meia, eu tenho que ver a minha... Obrigado então.

M.Q. - Muito obrigada ao senhor.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

3ª Entrevista: 08.03.1988

M.Q. - Dr. Zucca, nós gostaríamos de começar a nossa entrevista retomando a questão das etapas de construção da Refinarria de Cubatão, um tema que o senhor já abordou, mas que gostaríamos agora que o senhor colocasse de uma forma mais sistematizada.

A.Z. - Pois não. Um projeto como a construção de uma refinarria se desenvolve simultaneamente em várias frentes. A primeira, obviamente, é a questão da... Uma vez definida a configuração técnica da refinaria, as unidades, os processos, enfim, feito o estudo de engenharia de processo, começa-se então a fase de seleção de compra de equipamentos

- os equipamentos principais - , e simultaneamente vai-se fazendo o projeto executivo - é um projeto já de detalhamento. Isso, obviamente, depois de já ter sido escolhido o terreno, feitos aqueles estudos iniciais de engenharia que dão mais ou menos o plano diretor, o plano básico da refinaria. Conhecem-se então bem as características do solo, os desníveis, enfim, uma série de dados de engenharia necessários a esse projeto executivo. Então a coisa se passa em várias frentes: tem um grupo fazendo o projeto, nesse caso ele foi desenvolvido na Alemanha, em Düsseldorf, por aquela firma Hydrocarbon Research, que tinha sido recém-constituída. Foi feito lá porque havia mão-de-obra disponível, após a guerra, relativamente barata, então foi fácil montar esse escritório, recrutar pessoas; foi assim mais ou menos uma operação nova, eu diria. Daí talvez alguns dos defeitos da refinaria, que foi feita quase que com uma legião estrangeira montada ali para fazer isso; pessoas, enfim, que não tinham aquela unidade de trabalho de uma equipe entrosada. Foi uma equipe recém-criada, na base de legião estrangeira: americanos, alemães, franceses etc. Bem, os equipamentos foram colocados, em razão de financiamentos que... O Brasil, uma vez terminada a guerra, dispunha de fundos congelados na Europa. Esses fundos foram então utilizados no financiamento da Fives-Lille... enfim, houve uma série de financiamentos. Assim, por razões de caráter financeiro - eminentemente financeiro - , os equipamentos vieram da França. Foram grandes consórcios franceses - Fives-Lille-Schneider, Batignol-Chantillon - que forneceram os equipamentos. Então a fabricação dos equipamentos teve lugar na França, onde havia um pequeno escritório, já trabalhando o coronel Gentil de Castro, que estava na Europa para fazer essas coisas, acompanhar o desenvolvimento do projeto e a fabricação dos equipamentos.

No Brasil, então, já no terreno, nós começamos a terraplanagem e aquelas fases iniciais da refinaria: construção de base de tanques, que é uma coisa relativamente rápida. O solo era muito bom, apesar de Cubatão ser uma região, va-

mos dizer, de bananeira, e de ter lá uma parte de solos muito ruins, a refinaria foi construída ao pé da serra, com cortes, quase toda em zona de corte, e ela oferecia um terreno para a fundação muito bom. Então as fundações foram feitas rapidamente, e os tanques foram praticamente assentados em cima de areia, areia consolidada com óleo, óleo queimado, assim, um óleo grosso. Então começou essa fase de fundações, tanto na área de tanques, como na área de edifícios e de equipamentos pesados. Foi quando eu cheguei. Eu cheguei em Cubatão no dia 4 de fevereiro de 52, justamente para trabalhar na construção das fundações e dos grandes edifícios de concreto armado. Eu era engenheiro civil e fui contratado para isso. Então trabalhei com esse grupo de americanos, que eram da Mc Kee, fui trabalhar com engenheiros da Mc Kee, com supervisão de engenheiros da HRI nessa parte toda de... A construção das fundações representava mais ou menos 1/4 do trabalho de construção de uma refinaria. Toda essa parte de terraplanagem, os grandes sistemas de escoamento de águas pluviais, os esgotos industriais de água e óleo, a água de refrigeração, enfim, foi todo um sistema de tubulações enterradas, que, com as fundações, representavam, no dizer de Mr. Steffy, cerca de 25%. Nós que olhávamos aquilo crescer barbaramente em termos de concreto armado, achávamos que a refinaria estava bastante adiantada, mas ele sempre disse: "Isso é mais ou menos 1/4, o restante começa agora, com a fase da chegada dos equipamentos." Que vieram importados — equipamentos de grande porte, como essas torres, os grandes vasos... Os fornos vieram desmontados, mas essas torres vieram todas já fabricadas da França.

M.M. — Para esse equipamento usava-se o rio Cubatão?

A.Z. — O rio Cubatão era uma das fontes de chegada de equipamento. Os equipamentos que vieram por via portuária e que tinham dificuldade de acesso vieram em parte pelo rio Cubatão — outros, pela estrada de ferro —, em galeras, grandes gôndolas. O fato de termos o rio Cubatão ali quase na sua

foz facilitou bastante o acesso de materiais.

Bom, então começou a montagem dos grandes equipamentos, essa é uma outra fase importante da refinaria: colocar os equipamentos principais nas suas posições. Que são os trocadores de calor, os reatores, as torres, essa dessaladora, enfim, uma série de grandes equipamentos. Depois, o resto é interligá-los através de tubulações. Tubulações essas que, já tubulações aéreas de aços - aços-carbonos, aços inoxidáveis, aços-ligas - , essas tubulações estavam sendo pré-fabricadas... Enquanto nós construíamos as fundações, no chamado pipe shop, que é uma oficina de fabricação de tubulações, os americanos vinham ensinando os nossos soldadores e o nosso pessoal de tubulação de forma geral - encarregados, mestres - a pré-fabricar essas tubulações. Enquanto isso, um escritório de campo, também, que já estava lotado em Cubatão, fazia os chamados pipe spools. Pipe spools são tubulações já com a sua configuração no isométrico, em vários planos; são pedaços de tubulação - na tradução - , porque spool é um carretel, é um pedaço. Então essas tubulações se ligam através de flanges aparafusados, ou então por solda. Então essas tubulações vinham sendo fabricadas e codificadas por códigos de cores, por números, e estavam sendo empilhadas no campo. Depois que esses equipamentos estavam todos em seus lugares, já com controle de topografia - já era uma montagem fina do equipamento básico - , isso tudo ia sendo montado. Foi pré-fabricado e ia sendo montado, de modo que tinha que haver bastante precisão nessa fabricação para que as coisas encaixassem sem correções. De fato, a topografia, com o solo da refinaria, foi bastante, vamos dizer, teve um bom nível de qualidade. As correções que nós tivemos que fazer em função de discrepâncias foram muito pequenas.

Uma parte dessas tubulações veio pré-fabricada da Europa, aquelas que eram feitas em aços-ligas e que necessitavam de tratamento térmico. Por uma série de razões - talvez até por falta de confiança em nosso conhecimento de tratamentos térmicos, ou por causa da escassez de solda-

dores qualificados - , o fato é que essas tubulações foram pré-fabricadas na Europa, na França. Uma delas, inclusive - acho que já me referi numa entrevista anterior - , ocasionou a morte de três pessoas, porque ela tinha um trecho que tinha sido instalado em aço-carbono e não em aço-liga, e esse trecho teve uma corrosão mais acelerada do que o normal e não foi identificado nas inspeções. Então, em 58, deu lugar a um acidente com três vítimas fatais e graças a Deus foi claramente identificado que essa tubulação não foi de nossa responsabilidade. Isso não alivia a morte das três pessoas, mas, pelo menos, o lado brasileiro ficou com o desencargo de consciência, porque isso foi um erro cometido no exterior e de difícil identificação naquela ocasião. Porque o aço-liga, visualmente, não se distingue do... O aço de baixa liga, assim, com 4% de cromo, não dá distinção visual do aço-carbono. A distinção é feita mediante testes com reagentes, e não se foi fazer isso, obviamente, em cada metro da tubulação. Ela já veio identificada da Europa com a maior confiabilidade possível, e isso era feito com a estampa do número do soldador, de modo que foi fácil identificar que a origem era francesa.

Então essas tubulações foram pré-fabricadas lá. A montagem seguiu, então, interligando esses grandes vasos. E, depois de feita a pré-montagem da parte de tubulação, entra a parte de controle, na instrumentação, que já é uma montagem mais fina. Eletricidade, também, que vai paralelamente acionando as máquinas elétricas, os motores. Enfim, a construção da refinaria se desenvolveu num ritmo acelerado aí a partir de 53, apesar de nós termos muito pouco dinheiro. A grande dificuldade na construção foi, vamos dizer, a escassez de capital, que levou à utilização de métodos rudimentares: guindastes de pouca potência, muito uso de mão-de-obra braçal. Mas, apesar disso tudo, como o dinheiro para a compra de equipamento fluiu normalmente, com grande esforço por parte dos dirigentes da refinaria na ocasião - o major Stênio e outras pessoas se envolveram sem

pre com o ministro da Fazenda, tirando dinheiro na hora certa... [risos] Às vezes, o dinheiro ameaçou faltar para a folha de pagamento, mas ele jamais faltou a ponto disso realmente ocorrer. Tanto na área de pessoal, quanto na área de material. Isso fez com que a refinaria, em fins de 54, ficasse prontinha, toda ela praticamente pronta.

M.Q. - Dr. Zucca, alguma parte desses equipamentos foi pré-fabricada no Brasil?

A.Z. - Não, infelizmente. Esse era um ponto negativo da refinaria. Na ocasião, o Plano Salte, financiamentos no exterior, o Brasil tinha dinheiro lá fora, além de ter financiamento... Não foi nem financiamento, eu acho que me referi erroneamente a financiamentos. Esse material foi comprado com recursos congelados no exterior, mas sem grandes contratos de financiamento. Praticamente não houve contrato de financiamento, que eu me lembre, pelo menos.

M.Q. - Não, porque eram recursos congelados na França.

A.Z. - Eram recursos congelados, então os recursos estavam lá. Então não foi financiamento, não; os recursos estavam lá e eles foram utilizados na compra dos equipamentos. Na realidade, veio tudo importado, até pedregulho. Nós recebemos uma quantidade enorme de pedregulhos importados para a unidade de tratamento da água - seixo rolado, que é o vulgo pedregulho de rio. Nos deu uma repulsa total quando começamos a abrir sacos e mais sacos que vieram de navio, de fora. Porque é o tal negócio de requisição de engenharia: tudo que estava naquela requisição foi comprado de acordo com as qualidades especificadas pelos engenheiros projetistas na Europa. Então vieram também os pedregulhos, [risos] de que o Brasil é abundante; nós temos um sistema fluvial enorme com grande disposição de seixo rolado, nós temos serras e mais serras. Um país montanhoso como o nosso não precisava ter importado seixo rolado, mas ele veio, como vieram materiais até rudimentares, arames e outras coisas que foram compradas. O que não era construção civil foi importado, só

foi utilizada coisa brasileira, material local, na construção civil, nas bases de tanques, e em toda a parte de concreto armado e alvenaria etc.

M.M. - E na construção civil foram contratadas firmas de engenharia brasileiras?

A.Z. - Isso sim. Não teve nenhuma engenharia estrangeira na área de construção civil, eram todos engenheiros brasileiros, tanto na terraplanagem, como nos edifícios. A própria parte elétrica eu acho que foi em alguma parte projetada aqui no Brasil, com engenheiros brasileiros. Aí não houve engenharia estrangeira. O que houve foi o seguinte: o projeto executivo foi feito lá, então as requisições de material eram todas feitas lá e compradas lá fora.

M.M. - Mas usavam-se só engenheiros da refinaria, ou também contratavam-se firmas de fora?

A.Z. - Para a área de construção eram firmas de fora. A grande empreiteira, a empreiteira geral, foi a Companhia Construtora Nacional, que era, naquela ocasião, uma firma de engenharia de grande porte. Ela construía uma série de instalações portuárias e represas, era uma firma de obras pesadas, obras civis de peso. Esse empreiteiro tinha origem alemã, mas já remota; os donos, os engenheiros chefes, os acionistas, os dirigentes, já eram engenheiros brasileiros.

M.Q. - E vocês então ficavam na parte de fiscalização das obras?

A.Z. - Bom, nós, que éramos engenheiros do Conselho Nacional do Petróleo, ficávamos na parte de fiscalização das obras de engenharia civil. Era o meu caso. Agora, como no Brasil não havia tradição de construção de refinarias, então essa parte toda de pré-fabricação de tubulações industriais de aço e uma série de outros trabalhos de campo, como montagem das tubulações no campo, a parte também de controle, de instrumentação, de válvulas de controle... Os instrumentos nossos eram todos pneumáticos; naquela ocasi-

ão, nos anos 40, 50, a linha pneumática era a única existente, a linha eletrônica ainda não tinha sido desenvolvida. Então, isso tudo eram engenheiros que foram contratados pelo CNP, e se encarregaram disso sob supervisão dos americanos. Aí praticamente não houve firmas contratadas; na parte da montagem da refinaria, nós montamos a refinaria com meios próprios. Eram então os engenheiros da Mc Kee, os supervisores da Mc Kee, o pessoal de fiscalização da Hydrocarbon, e engenheiros brasileiros, operários brasileiros — nós chegamos a ter cerca de três mil operários na obra, foi mais ou menos o pico. É um número relativamente pequeno; hoje, quando você for olhar uma refinaria desse porte, no pico da curva de planejamento de construção e montagem, vai ter muito mais gente e com muito mais recursos. Mas a gente trabalhou com cerca de três mil operários, e deu, deu bem. Nós tínhamos um número grande de unidades, a refinaria tinha um número maior de unidades de processo do que as refinarias de hoje, nós tínhamos dez unidades.

M.M. - Tinha um prazo rígido para terminar a obra?

A.Z. - Não, não tinha. O Brasil já era grande importador, era o mais cedo possível, nós tocávamos o pau para dar o mais cedo possível. O prazo era esse. Era tudo em função da liberação de recursos e da fabricação de alguns equipamentos críticos, também. Mas foi sobretudo recursos, porque os equipamentos foram encomendados cedo, na Europa. Eu não me lembro de nenhum equipamento que tenha sido responsável pelo atraso.

M.Q. - Tinha uma firma, se não me engano, Sanson...

A.Z. - A Sanson trabalhou numa parte que é mais rudimentar, que foi a construção dos tanques atmosféricos, ela realmente trabalhou na construção de tanques lá.

M.Q. - É, porque ela já tinha feito isso em Mataripe, não é?

A.Z. - É, a Sanson trabalhou na construção de tanques. Os tanques foram construídos por empresas brasileiras, aí a Sanson foi uma das maiores. Eu nem me lembro se já havia outra

na ocasião, eu tenho impressão que foi basicamente a Sanson que construiu os tanques.

M.Q. - E os tanques eram de madeira, como em Mataripe?

A.Z. - Não, tanques de madeira, não. Os tanques eram de aço, mesmo em Mataripe.

M.Q. - Mesmo em Mataripe?

A.Z. - Mesmo em Mataripe. Os tanques de petróleo e de derivados ou produtos intermediários já eram tanques de aço. Não me lembro de tanques de madeira, não creio que tenham usado essa tecnologia em Mataripe. A não ser para outro tipo, talvez para a água, alguma coisa assim desse tipo. Aí nesse caso talvez usassem até tanque de concreto. Eu não creio; tanque de madeira, não...

M.Q. - É que eu li isso num trabalho que trata dessa questão da instalação de equipamentos, sobre a participação da iniciativa privada nacional, em que ela entrou nesse período.

A.Z. - A iniciativa... o equipamento nacional, vamos dizer assim, na realidade só entrou em Cubatão em 55. Isso eu posso dizer bem, porque eu fui um dos que introduziu. Em 55, quando a refinaria tinha iniciado a operação, nós começamos a construção da Fábrica de Asfalto de Cubatão, e essa era uma unidadezinha nova, quase que uma unidade independente, e essa unidade, essa sim, foi feita com financiamento americano. E foi um financiamento que a gente chama de lump sum, ou seja, ela teve um preço firme, ela foi comprada toda no exterior. Mas aí nós tínhamos prazo, nós tínhamos que entregar essa unidade em janeiro de 56, e, como alguns equipamentos não chegaram a tempo, nós passamos a comprá-los no mercado nacional. E que equipamentos foram esses? Foram tubulações de cobre para instrumentação pneumática, e sobretudo válvulas, válvulas de bronze para sistema de água, válvulas de baixa pressão - 150 libras, 125 libras - , que foram compradas das firmas Acepam, Dox, e outras - essas firmas que, no Brasil, já faziam válvulas, mas que ainda não eram utili

zadas na indústria de petróleo. Eram utilizadas em indústrias de outra natureza, alimentícia ou... enfim, indústrias mais rudimentares.

M.Q. - Mas atendiam às especificações do projeto?

A.Z. - Atendiam, elas eram usáveis. Elas foram aceitas com alguma relutância por parte dos engenheiros americanos, e depois, inclusive, nós fizemos um encontro de contas. Quando essa fábrica acabou, nós fizemos um encontro de contas, porque o que sobrasse, era deles. Porque essa era... Eu, inclusive, arrematei sobressalentes, enfim, o resíduo de o-bras, eu arrematei por 24 mil dólares, foi uma negociação que nós fizemos lá de preço etc. Sobrou muito pouca coisa, mas tivemos que fazer o encontro de contas com o que sobrou, porque eu coloquei equipamento nacional, então esse aí não foi pago, foi colocado de lado, porque era uma sobra resultante do atraso deles.

Mas foi a primeira vez que nós utilizamos realmente equipamentos brasileiros na construção de uma unidade de processo; então foi 55. Agora, rapidamente - e isso já era início da Petrobrás - , já quando foi feita a construção da ampliação de Mataripe, entrou uma quantidade muito grande de equipamento brasileiro. Porque foi criada a ABDIB*, para a construção exatamente dessa ampliação de Mataripe, e aí se fizeram os trocadores de calor, alguns fornos, válvulas. A fabricação de válvulas já de aço fundido, no Brasil, e começou rapidamente com a criação de ABDIB e com a construção de Mataripe. Até motores elétricos, bombas... Já se fez muita coisa no Brasil para esse trabalho que foi montado mais ou menos em 58. A partida foi em 55, 56, mas a aplicação real, a primeira que eu me lembro, foi essa em 55, lá em Cuba tao.

[FINAL DA FITA 4-A]

M.Q. - Dr. Zucca, como eram feitos os contratos com essas

* ABDIB - Associação Brasileira para o desenvolvimento das Indústrias de Base.

empresas brasileiras? Havia uma concorrência ou era a ABDIB que se apresentava à Petrobrás? Como era feito isso?

A.Z. - Não, a ABDIB só viabilizou a identificação do mercado, e certamente... Eu não estava assim intimamente ligado com essa atividade. Na ocasião, vamos dizer, 56, 57... Em 55, eu fiz a fábrica de asfalto em Cubatão; em 56, eu estava fazendo projeto, e depois assumi a manutenção de Cubatão. Então eu não trabalhava nessa área de construção, não sei exatamente como se passou. Mas certamente a ABDIB não era o intermediário. Bom, nós fazíamos o seguinte: feitas as especificações e preparados os pedidos de compra de material, isso ia à tomada de preço. A Petrobrás é uma S.A. e era dispensada de licitação tipo concorrência pública; a gente fazia era tomada de preços com as firmas julgadas capacitadas, qualificadas. Naquela ocasião esse processo ainda era mais ou menos empírico; empírico que eu digo é o seguinte: não havia um regulamento muito rígido, era mais na experiência dos engenheiros, e função também do comportamento das firmas nos fornecimentos anteriores, ou seja, o histórico, a tradição da empresa. Então obviamente nós passamos a eles requisitos quanto aos trocadores de calor: tinham que atender a uma série de especificações, e todas elas eram especificações estrangeiras, do API*, do TEMA - TEMA é um outro código de equipamento de troca de calor -, e assim por diante. Então aquelas firmas que foram julgadas qualificadas passavam a concorrer. Anos mais tarde isso foi feito através de procedimentos já mais sofisticados, com a criação do Sermat,** do... O cadastro da Petrobrás, que hoje é feito com firmas...

M.Q. - Mas isso era localizado, era feito lá mesmo na refinaria, não é?

A.Z. - Era feito na refinaria, era feito através do escritório de São Paulo; o escritório de São Paulo era muito... Porque quase todas essas indústrias estavam instaladas em São Paulo, e o Espal, o Escritório de São Paulo, era, na o-

* API - American Petroleum Institute.

** Sermat - Serviço de Material.

casião, um escritório que fornecia a maior quantidade de equipamentos. Então as grandes concorrências iam para o escritório de São Paulo. Mas a relação de firmas a serem convidadas era preparada pelos engenheiros que emitiam as requisições, e que depois davam alguns pareceres técnicos, faziam também inspeções etc. e tal. Anos depois, a centralização... Com o fortalecimento aqui da administração central, essa atividade passou a ser retirada do escritório de São Paulo e veio para o Escom, o Escritório Central de Compras, que comprava em representantes comerciais aqui no Rio de Janeiro, e não mais diretamente com o fabricante — atividade essa que era muito contestada por nós, engenheiros, que achávamos que era uma intermediação nem sempre muito legítima, nem sempre muito competente, essa é que é a verdade. Porque o representante comercial é uma coisa válida e necessária em todo o processo de distribuição, sobretudo na medida em que o país fica mais sofisticado. Mas esse processo nem sempre segue linhas assim bem ordenadas, às vezes ele é um pouco tumultuado ou improvisado. Então aparecem os atravessadores, os espertalhões, enfim, tem um monte de gente que não é legítima, isso aí nem sempre é bom. O sujeito está lá só para pegar uma comissão, para pegar uma ordem, depois ele não acompanha o desenvolvimento, ele não assume as responsabilidades quando as coisas não vão bem.

Então isso, de certa forma, alijava a parte da indústria do contato direto com o comprador final, o usuário final, e alijava o escritório mais especializado, que era o escritório de São Paulo. O escritório de São Paulo se ressentiu durante muitos anos... Hoje isso está regredindo, ou seja, com a nova política de descentralização de compras, já há um volume muito maior de compras sendo agenciado pelo escritório de São Paulo. Mas ainda há uma dose de centralização — na minha visão — excessiva aqui no Rio, em razão de que o grande centro decisório da Petrobrás está aqui; então, como o grande número de engenheiros projetistas ou de especialistas atua no Rio, isso ainda tem uma grande influência.

E hoje, as representações já não são mais representações, são escritórios; elas são capacitadas e legítimas. Mas naquela ocasião isso aí era um processo que nos repugnava um pouco. Mas eram sempre tomadas de preço, o regime era competitivo, e deu certo, isso é que é verdade. Deu certo. Tanto é que, apesar de algumas dificuldades em Mataripe... E as dificuldades não foram do equipamento brasileiro, essa é que é a verdade; as dificuldades havidas nas unidades de lubrificantes de Mataripe foram todas oriundas de engenharia de processo, falhas da Kellogg - americana -, e não do equipamento; o equipamento até que se comportou bastante bem. Agora, já na construção da Refinaria de Duque de Caxias, que começou, vamos dizer, aí por 57, com a fase de engenharia de processo, e em 58, 59, a fase pesada de compra de equipamento, então o equipamento nacional teve uma explosão, já teve um índice de participação bastante alto, chegou aí talvez na faixa de 70%, 60%.

M.M. - O senhor acha que esse uso progressivo do equipamento nacional foi uma intenção deliberada da Petrobrás e, antes, do CNP, de nacionalizar parte dos equipamentos? Ou isso aconteceu por outras circunstâncias?

A.Z. - Isso é sempre um processo político, não é? Foi um processo político consciente; obviamente ele também foi estimulado. Foi estimulado pela própria escassez de divisas: o Brasil sempre teve dificuldade, a importação não era livre, você tinha que ter licenças de importação e ficava pleiteando à Cacex por cobertura cambial, durante meses. Então o processo de substituição de importações já vinha nascendo estimulado obviamente pelas autoridades financeiras do país. Agora, como reação, aqueles que tinham dificuldade tinham que gerar soluções, e a solução era fabricar aqui aquilo que fosse possível. O que provou ser uma coisa muito boa, porque você tendo o equipamento aqui, as coisas ficam mais fáceis. Eu, que trabalhei na manutenção da refinaria original, toda com equipamento importado, era um verdadeiro pesadelo fazer a previsão de sobressalentes,

porque tinha que fazer previsão com mais de um ano de antecedência — de equipamentos mecânicos, não é? Quando é sobressalente de equipamento estático, tipo torres, equipamento estacionário de uma forma geral, a coisa é mais fácil. Mas equipamento rotativo é muito sujeito a anormalidades: um mal uso de um operador, uma imprudência ou uma falha qualquer pode levar a grandes quebras. Naquele tempo inclusive a tecnologia era menos rica do que hoje; hoje a gente tem monitoração, acompanhamentos e tem uma manutenção preventiva muito mais atuante, o próprio fato de haver manutenção preventiva, também. E naquela ocasião não havia nada disso, nós funcionávamos muito ainda na base de manutenção corretiva. Então era um pesadelo, porque nós trabalhávamos com estoques gigantescos de... Os almoxarifados tinham dezenas de milhares de itens, cada item com quantidades substanciais, porque era preciso ter isso para enfrentar as campanhas.

M.M. - Agora, quando faltava uma dessas peças importadas para reposição, era possível adaptar uma nacional?

A.Z. - Não era fácil, mas possível era. Tanto é que nós tínhamos um grande orgulho de dizer que nós nunca deixaríamos a refinaria na mão por falta de material, e isso realmente nunca ocorreu. Nós já tivemos ocasiões de ter que fazer uma importação — por não ter inclusive encontrado uma solução paliativa — em caráter de emergência, em 48 horas. Eu me lembro de um caso desse, por exemplo: nós compramos umas gaxetas metálicas para fazer o engaxetamento de bombas de processo, bombas que lidam com hidrocarbonetos quentes — portanto, se eles saem para fora, no ambiente, eles "flasheiam", eles entram em combustão ao entrar em contato com a temperatura ambiente. Porque estão quentes dentro do processo e são de ponto de fulgor muito baixo — é o caso da gasolina, de produtos de frações leves. Então as bombas de processo que faziam esse tipo de serviço eram engaxetadas com um determinado tipo de gaxetas. Nós fizemos um pedido de compra, com toda a antecedência, e o material veio errado. Então,

na hora em que a unidade estava parada — uma parada geral, em que tivemos que reengaxetar tudo — , tinha acabado o material bom, quando nós fomos na prateleira para pegar o material novo, o material era inservível. [risos] Era inser-vível, e, se fosse colocado, teria o risco de grandes in-cêndios. Então, em 48 horas, conseguimos uma importa-ção — se não foi 48 horas, foi um pouco mais que isso, mas foi uma coisa assim vertiginosa. Naquele tempo, também, talvez a gente conseguisse isso com mais facilidade; veio por via aérea, obviamente, mas a licença saiu rápido. Não ha-via ainda licenças globais e outras coisas que hoje a gen-te usa, como algumas soluções burocráticas de maior facili-dade. Mas o fato é que conseguimos fazer isso. Nós tínha-mos um lema de que nós não deixaríamos nunca a refinaria no chão por falta de material, e isso nunca aconteceu en-quanto eu estive lá. Isso era uma coisa, vamos dizer, en-charcada no espírito de todo mundo. Então o pessoal todo de manutenção tinha confiança, mas confiança assim inabalá-vel, de que nós jamais deixaríamos a refinaria no chão por falta de material.

Agora, fabricamos muita peça, nós fabricamos pe-ças, os nossos artífices... O operário brasileiro é muito versátil e muito habilidoso. Então, nós chegamos a... No tempo em que os americanos, inclusive estavam aí, eles fi-cavam boquiabertos com a facilidade com que o pessoal real-mente improvisava e fabricava peças, com acabamento super-ficial; uma coisa assim bem feita, não só do ponto de vis-ta dimensional, mas até do ponto de vista de qualidade bas-tante aceitável. Nós tínhamos essa competência, sem sombra de dúvida.

M.Q. - Dr. Zucca, em 3 de outubro de 53, foi criada a Pe-trobrás, foi aprovado o projeto.

A.Z. - Certo.

M.Q. - Em 10 de maio de 54 foi criada efetivamente a empre-sa, se instalou a empresa. Como foi acompanhado todo esse

processo na Refinaria de Cubatão?

A.Z. - Olha, Cubatão era um pouco fora do mundo nesse particular, e também a própria São Paulo não era um centro de repercussão de opinião nacional como era o Rio de Janeiro naquela ocasião. Hoje já a coisa é diferente: o estado de São Paulo tem, devido a... As condições são diferentes, a condução dos veículos de informação, a mídia, os meios de comunicação hoje são espetaculares. De modo que lá está a grande riqueza, tem todo um processo produtivo extremamente, vamos dizer, importante para o Brasil. Então São Paulo talvez hoje tenha uma posição relativa diferente. Mas em 53, 54, não era assim; São Paulo ainda era bastante provinciano, já era um grande centro industrial, tudo isso, mas em termos políticos não tinha a expressão que tinha o Rio de Janeiro. E em Cubatão, então, era pior, porque aquilo era mais ou menos isolado, apesar de muito próximo de São Paulo. A gente vivia lá num regime de trabalho de 48 horas semanais; eu trabalhava 48 horas semanais, fora as horas extras que a gente fazia — sem ganhar, obviamente. Porque os engenheiros não ganhavam hora extra; eu cansei de varar madrugada, porque a concretagem não podia ser interrompida. E a nossa produção de concreto era feita com betoneiras mecânicas muito simples, de baixa capacidade de produção, de modo que nossas concretagens — às vezes de cem, duzentos metros cúbicos, que era grande para aquela nossa capacidade instalada... Hoje em dia isso é brincadeira, essas grandes centrais de concreto fazem isso aí com um piscar de olhos. Mas naquela ocasião era tudo virado na mão, tudo virado na mão, as betoneiras carregadas por operários, em caixote, carregando na mão. Então a gente virava a madrugada, e não se ganhava nada, trabalhava-se, como dizem os nossos slogans aí, pela pátria, não é? E o engraçado era o seguinte: satisfeitos; ninguém era reivindicador. É impressionante como a moral era diferente naquela ocasião. Isso a gente fazia com grande orgulho e sentindo que era uma... Talvez porque fôssemos jovens, não sei. O fato é que essa era a moral.

Então a gente ficou muito afastado desse processo, dessa caixa de ressonância, dos movimentos de opinião. Eu não senti "O petróleo é nosso", essa é que é a verdade, apesar de estar trabalhando numa instalação de petróleo - futura, é verdade, porque a gente ainda não sentia o petróleo dentro da refinaria. Nós éramos um grupo de engenheiros construindo uma fábrica, não se sabia bem para quê, nem como aquilo ia funcionar. Poucas eram as pessoas que tinham experiência de petróleo, que tinham vindo de Mataripe: o Lima Campos, que era o topógrafo, alguns engenheiros que tinham visto isso no México, como o dr. Faria. Nós tínhamos um engenheiro boliviano, o Saavedra, que tinha alguma experiência de petróleo na Bolívia, que já tinha indústria de petróleo. Mas muito poucos tinham uma consciência do petróleo, essa é que é a verdade. Nós éramos jovens, na faixa de vinte anos, vinte e poucos anos, e quase a maioria nossa era de recém-formados; os mais antigos, muito vinculados a outro tipo de indústria, à construção civil, construção de estradas. Então não havia uma consciência industrial, pelo menos naquele microcosmo de Cubatão. Eu, por exemplo, fui surpreendido pela Lei 2.004, e nem dei muita importância, para ser sincero. Quem chamou a nossa atenção foi o meu chefe, que era um militar - apesar de pouco mais velho do que a gente; ele era relativamente novo - , o comandante Salvo. Era um militar de Marinha. A Marinha sempre tem aquela... Eles tem uma visão humanística bastante grande, eles viajam pelo mundo afora, ele tinha feito aquela famosa viagem dos guardas-marinhas, tinha ido buscar o cruzador Tamandaré, ou o Barroso, não sei, um desses dois, lá nos Estados Unidos; enfim, era um homem que tinha uma visão de mundo maior que a nossa. E ele nos disse: "Olha, isso, para mim, que sou militar e que mais cedo ou mais tarde vou embora, não significa muito; mas, para vocês, que não têm nenhuma garantia aqui no CNP..." - porque nós éramos contratados por obra, eu não era do quadro efetivo do CNP, como alguns que eram realmente funcionários públi-

cos. Nós éramos chamados verba quatro - pessoal de obra - , então, ao fim da obra, nós podíamos ser mandados embora, e certamente seríamos mandados embora, a prosseguir naquele quadro. Então a criação da Petrobrás, ele disse: "Ela vai lhes dar futuro, vai lhes dar oportunidade." Eu achei que aquilo era uma conversa que ele estava passando na gente, para manter o moral alto porque o salário era baixo. [risos] Tanto é que uma das primeiras coisas que a Petrobrás fez depois de instalada, aí já para os fins de 54, talvez por setembro, outubro, foi dar uma coisa que ficou até hoje na minha memória, que era chamada um aumento substancial. A palavra substancial foi importante, porque os nossos aumentos eram de quinhentos cruzeiros - cruzeiros ou mil cruzeiros, nem lembro direito, o Brasil já mudou tanto de moeda... [risos] Eu acho que era quinhentos mil cruzeiros, mas era equivalente a quinhentos cruzeiros novos, não é? Então isso não dava para nada, essa é que é a verdade. Tanto é que eu tinha entrado para trabalhar no CNP com seis mil cruzeiros naquela ocasião, se não me falha a memória, e tinha tido alguns aumentos e estava aí por oito, mas eram aumentos de quinhentos mil cruzeiros assim, e tinha chegado em oito. Então, quando entrou a Petrobrás, deu um aumento substancial, eu fui para 12. Um aumento de 50% realmente é substancial. Isso foi uma das primeiras conseqüências da Petrobrás na minha vida, [risos] porque na realidade, nesses primeiros tempos, mal dava para sentir a empresa. Ela foi se instalando aqui no Rio, com a sua diretoria, suas assessorias, mas ainda em fase muito incipiente. A refinaria vinha num impulso próprio, com forças próprias, ela quase não tomou conhecimento dessa condição. A maior conseqüência foi a saída do general Stênio, porque no dia em que se empossou a Petrobrás, em 10 de maio de 54, o Stênio foi embora, porque ele não queria ficar debaixo do Juracy. Quando o Juracy foi nomeado o primeiro presidente, o Stênio, que era general, disse: "Não posso trabalhar debaixo de um coronel." E foi para casa, foi a única conseqüência. Na realidade, a refinaria

vinha num embalo muito grande para terminar as obras e nós pouco nos percebemos do início da Petrobrás.

M.Q. - E aí foram depois logo integrados?

A.Z. - Ah, sim. No dia 10 de maio de 54 nós fomos integrados, tombados no patrimônio da Petrobrás. [risos]

M.Q. - Não, eu digo vocês funcionários entraram também, foi oficializado...

A.Z. - Ah, sim, a Petrobrás absorveu o acervo do CNP, então nós passamos a... Meu empregador passou a ser a Petrobrás, a partir da data em que eu tinha entrado no CNP, ou seja: ela encampou o meu tempo de casa. Meu tempo de casa aqui na Petrobrás, apesar de que a Petrobrás não existia, regride a 4 de fevereiro de 52, porque é a data em que eu entrei no CNP. Isso ocorreu com todos os funcionários, fez parte do tempo de incorporação do acervo do CNP à Petrobrás. Houve uma comissão, da qual esse Marçal Zobarán era um dos elementos-chave - ele tinha muita experiência administrativa - , e outros, também fizeram parte da comissão de transmissão dos bens do CNP para a Petrobrás.

M.Q. - Essas mudanças na esfera administrativa começam a penetrar na empresa quando? Ou seja, quando se começou a sentir a presença da Petrobrás?

A.Z. - Olha, de uma forma mais... Claro que desde o início houve mais recurso, mais dinheiro, a Petrobrás já foi lançada com aquela campanha de obrigações da Petrobrás etc. e tal - tanto é que pôde nos dar aquele aumento substancial [risos] - , as obras que vinham com alguma dificuldade de dinheiro, foram garantidas, de maneira que podíamos terminá-las em fins de 54. Mas na realidade, do ponto de vista de administração, as coisas começaram só a partir de 56, e, para tomar fôlego mesmo, só em 58. Tanto é que nós tínhamos uma tabela-salário própria; cada órgão da Petrobrás tinha uma tabela-salário e uma administração de salários própria. Só saiu a primeira tabela unificada, se não me falha a memória, em 58, com a formação da assessoria de pessoal

no Rio - não com a formação, mas quando ela passou realmente a dominar esse assunto. Até então fazíamos as próprias folhas de pessoal, e o próprio regime administrativo... Havia regimes diferentes em cada local. [risos] As assessorias que foram montadas em 55, 56, passaram, então a gerar realmente políticas, manuais, procedimentos, normas. Mas o impacto mesmo começou... E com grande reação, diga-se de passagem.

M.Q. - Ah, é?

A.Z. - Ah, sim. Tanto é que, nos primeiros tempos, as pessoas da Petrobrás mal entravam lá dentro, porque alguns superintendentes não permitiam que qualquer pessoa da Petrobrás entrasse. Por exemplo, o general Diegues era um homem fortíssimo na Petrobrás. Ele era superintendente de unidade, mas era a pessoa de maior poder, assim, de maior penetração junto ao Janary Nunes. Isso já em 56. Então o pessoal das assessorias de refinação que quisesse dar palpite dentro da refinaria, não era bem recebido lá. [risos] E não conseguia influir, essa é que é a verdade, tanto na linha administrativa, como na linha técnica. Então nós mantivemos, vamos dizer ... É questão da inércia, a inércia é um fenômeno inexorável, seja na área física ou na área psicológica, enfim na área humana. A inércia existe, então demorou muito tempo para a Petrobrás se assenhorear daquela... E até hoje ainda existem focos de resistência: você vai dentro da Fronape e a Fronape até hoje ainda se considera... Porque a Fronape era pior, porque ela era quase que uma companhia, ela já era operacional. Então o espírito de independência da Fronape, eu acho que há resquícios dele até hoje. Muita gente da Fronape diz: "Nós vamos até a Petrobrás." E eles são Petrobrás. Quando eles saem da Fronape para vir para cá, eles dizem que vão para a Petrobrás. [risos] Os antigos, obviamente. Mas aquilo fica, isso se transmite, também, esse tipo de sentimento também é transmissível. Com o passar dos anos, isso vai desaparecer. Mas houve muita resistência nos grandes focos, que eram: A RPBA,* que era poderosíssima, tinha dez mil empregados, por aí; a Refinaria de Cubatão, e a Fronape. Eram os três. E Ma-

* RPBA - Região de Produção da Bahia.

taripe um pouco, também, mas a Refinaria de Mataripe era pequenina, então ela foi absorvida mais rápido. E a de Cubatão sempre teve superintendentes muito forte - é o caso do Stênio e é o caso do Irto Sardemberg, que era irmão do próprio presidente. Quem mais da pessoa de confiança do presidente do que o seu irmão? Que ele colocou lá justamente porque aquela era uma unidade crítica, então colocou um irmão como superintendente para ficar tranquilo quanto àquela unidade, que era uma das mais sérias, uma das mais importantes na época.

M.Q. - O próprio primeiro superintendente, o Monteiro...

A.Z. - Joaquim Monteiro. Também era um homem de confiança do Juracy, era ligadíssimo ao Juracy Magalhães.

M.Q. - Mas eram sempre laços pessoais, não é?

A.Z. - Sim, mas acontece que esses laços pessoais eram fortes, eles eram muito fortes. Então, um superintendente que vinha com essa força... A Petrobrás é uma companhia imperial. Pelos seus estatutos - ainda hoje isso ocorre - , o presidente da Petrobrás é um homem extremamente forte dentro da companhia. Então a companhia vai para onde vai o presidente, apesar que existe o conselho de administração, a diretoria etc. e tal, mas a influência do presidente na companhia é muito grande. É por isso que a gente tem o costume de dizer que essa é uma companhia imperial. Então, naquela ocasião, isso era muito mais verdade, e chegava até a enfrentar hierarquia. Um superintendente de Cubatão era um homem capaz de se opor a diretores; certamente a assessores, porque assessor não manda, assessor dá conselho. Então, na administração central do Rio, havia só assessorias: era assessoria de pessoal, assessoria de refinação, assessoria de transporte. A única que dava ordem era a contabilidade, que era a Conge, a Contabilidade geral. Essa dava ordem, porque ela tinha uma função executiva. Mas a parte da área econômica, de planejamento, também era assessoria. Então assessoria, a gente ouve se quiser. [riso] Sobretudo se tiver for-

ça política, porque os nossos superintendentes, até o primeiro superintendente civil, todos eles tiveram muita força política.

M.M. - E essa centralização, essa força política dos superintendentes nesse momento de instalação da refinaria, o senhor acha que acelerou os trabalhos, ou dificultou...?

A.Z. - Que tipo de trabalho?

M.M. - O trabalho de implantação.

A.Z. - Ah, dificultou, mas claro que dificultou. Isso eram focos de resistência, eram focos de resistência. Agora, de certa forma - veja bem - , isso é um processo interativo, porque nós tínhamos experiência real de petróleo, e muitos dos assessores eram pessoas de excelente formação intelectual, mas de pouca experiência na área de petróleo. Então esse confronto era importante para que as coisas também fossem feitas atendendo à necessidade da produção. Então parte dessa resistência tem o seu lado positivo. Ela talvez tenha retardado um pouco a penetração de certas normas, mas certamente deu legitimidade a essas normas, deu abjetividade a essas normas. Isso ocorreu tanto em relação à região de produção da Bahia, como em relação à Refinaria de Cubatão, que foi, vamos dizer, a grande matriz de pensamento de administração da Petrobrás. Nós formamos e preenchemos inúmeros quadros da empresa: a construção da Refinaria Duque de Caxias, que foi a primeira obra da Petrobrás; algumas assessorias aqui da cidade, também; começamos a exportar algumas pessoas - senão pessoas, pelo menos idéias que eram geradas nessas grandes áreas de produção, áreas de trabalho de campo. Onde estava sendo feito trabalho de campo? Era na RPBA, que era a única atividade de exploração de petróleo com produção, não é? Porque já se procurava na Amazônia - surgiu Nova Olinda, uma série de coisas - , mas fonte de poder, mesmo, unidade sólida, fortemente estruturada, era a região da produção da Bahia, que vinha desde 38, com o CNP. Era muito forte, era muito mais forte que Cubatão. Inclusive por ter tido pessoas de

temperamento fortíssimo, como o dr. Pedro de Moura, que fez história na companhia, um homem que praticamente forjou toda uma geração aí de geólogos e engenheiros de perfuração. Toda essa parte de produção teve uma influência pessoal dele muito grande. O dr. Geonísio Barroso, dr. Yvan Barreto, essa geração toda de grandes líderes da área de produção foi forjada pelo Pedro de Moura, dentro daquele espírito da RPBA, que até hoje é muito forte, apesar de ela ter sido tripartida, na base desses departamentos novos - não existe mais a RPBA, existe um distrito, uma região e uma série de outras coisas. Mas, ainda assim, tem uma força, aquele espírito ainda sobrevive. Não com a mesma intensidade, mas ainda se encontram sinais de sua presença.

E Cubatão era outro foco, outra grande área de... Era área de experiência industrial: tínhamos experiência de operação. E experiência também de administração. Por exemplo, quando a Petrobrás gerou um sistema de classificação de material e importou... Porque o nosso pessoal de assessoria de material era todo oriundo da FAB, da Força Aérea, e eles tinham uma influência americana, eles importaram uma classificação americana, que é famosa - aliás, é usada por muita gente no mundo afora - : é o Federal Supply Sistem, sistema federal. E nós reagimos. Porque essa classificação não era uma classificação significativa. Significativa, a gente diz: dado um número, esse número tem, vamos dizer, correlações lógicas. Nós tínhamos uma classificação significativa; então, dado um número, nós sabíamos se ele era, vamos dizer, de origem mecânica, ou de origem elétrica, ou de construção civil; ou se ele era um equipamento principal ou sobressalente; se era de aço-carbono ou se era dos aços não-ferrosos. Foi uma classificação que os engenheiros haviam elaborado ao longo do tempo. Obviamente, ela era local, puramente doméstica, e servia para o nosso universo, vamos dizer, de 40 a 50 mil itens. A Petrobrás pegou uma classificação absolutamente universal, e nós ficamos revoltados, porque a primeira coisa que aparecia lá era tudo coisa de guerra. Então tinha foguetes nucleares,

ogiva portadora, e armamento de toda natureza. Então eu disse: "O que é que eu vou fazer com essa classificação ? Os meus itens vão ficar sob miscelâneas e diversos." Então nós fizemos uma reação violenta, houve brigas homéricas e reuniões e relatórios e troca de expediente, e levou um tempo até nós aderirmos à classificação da Petrobrás. Hoje já está feita essa adesão total, [risos] mas ainda há quem questione se não seria melhor nós termos uma classificação que fosse significativa.

M.Q. - Esse pessoal da Refinaria de Cubatão, dessa primeira leva de direção e tal, eram muitos militares. Eles chegaram a ir à direção da empresa, a ocupar cargos? Ou eles saíram? A maior parte deles saiu, naquela crise que nós vimos, não é ?

[FINAL DA FITA 4-B]

A.Z. - Sim, eles entraram como nós entramos, com as mesmas condições. Eu não sei se eles tinham algum estatuto especial, eu não me recordo agora, porque a maioria deles era oficial da ativa, poucos eram da reserva. Mas eles entraram, e só saíram em função daquele movimento que fizeram, foi um movimento coletivo e eles foram demitidos. Foram demitidos em função de um movimento coletivo, que foi considerado como de indisciplina. Então eles fizeram parte e ocupavam funções de chefia até saírem, aí por - eu não me recordo exatamente a data - , possivelmente em torno de abril, maio de 55. Eu me lembro que eu assumi a chefia da fábrica de asfalto em substituição ao coronel Silas em maio de 55, que foi coroamento do movimento deles. Quer dizer, esse movimento deve ter começado no início de 55, se desenvolveu dentro do Congresso Nacional e com muita repercussão na imprensa, e acabou gerando a saída, primeiro, deles, e, depois do general Levy.

M.Q. - Pois é, então o pessoal de sua geração assumiu car-

gos de administração, aqui na sede e tal, no período posterior, não é?

A.Z. - Ah, sim.

M.Q. - Então, a Refinaria de Cubatão só vai... Por exemplo, o departamento industrial, é mais tarde, não é? Nessa área de comando...

A.Z. - Ah, sim. O departamento industrial, a departamentação foi criada após a revolução. Foi criada em 65, 66.

M.Q. - Pois é. E nesse período anterior, como funcionava essa centralização das várias refinarias sob o comando da administração central? Isso havia?

A.Z. - Havia. Realmente, com aquela dificuldade inicial, de uma resistência dessas áreas que já tinham tradição - essas três áreas a que eu me referi -, a sede da Petrobrás foi se consolidando. Foi se consolidando, com a sua primeira diretoria, com essa segunda diretoria, enfim, e com os assessores que foram trazidos de fora. Eles não eram militares, a não ser... Realmente, essa área de assessoria de materiais, por exemplo, apesar do titular, o engenheiro Flores, ter sido civil, ele era funcionário civil do Ministério da Aeronáutica. Então ele trouxe consigo vários brigadeiros. Então toda parte de material da companhia foi fortemente influenciada pela linha gerencial da Aeronáutica, pelo modo como a Aeronáutica gerenciava a sua administração de material. A área econômica era a Consec, a Consultoria Econômica, e aí só havia economistas; cepalianos, na maioria deles. A área de contabilidade foi fortemente influenciada pela firma de consultoria que implantou o plano de contabilidade da Petrobrás; chamava-se Revisora, se não me falha a memória; Revisora Nacional, ou coisa desse tipo. É uma firma que deu os contadores iniciais e teve grande influência, ela tinha força; tanto na auditoria como na contabilidade eles tinham bastante força. As assessorias técnicas foram as que tiveram mais dificuldades, tanto a assessoria de refinação... Tanto é que a assessoria de

refinação resolveu abandonar Cubatão à própria sorte, e se dedicar à concepção da Reduc, que foi a primeira obra, a menina dos olhos, da assessoria de refinação, chamada Arefi. A Arefi tinha pessoas brilhantes. Tinha o engenheiro Schor, José Schor, que veio do Conselho Nacional do Petróleo e que era uma das maiores cabeças. Ainda hoje deve ser, está vivo; infelizmente não está mais na área de indústria, está só na área humanista, porque ele é rabino - ele faz parte aí do movimento israelita no Brasil - , mas é um homem de grande capacidade técnica. E outros havia aí, outras assessorias, assessoria de transporte, enfim, várias assessorias. Eles foram penetrando, mas com dificuldade, até que isso... Enfim, finalmente, eles conseguiram passar a conduzir realmente a campanha, lá pelo início dos anos 60. Com tabela de salário nacional , políticas aceitas, normas...

Mas, na realidade, essa grande transformação da companhia ocorreu em duas etapas: uma já, com o Mangabeira, em 62, 63, em que houve uma explosão muito grande do contingente da administração central. A administração central da Petrobrás tinha cerca de oitocentas pessoas nessa época e, com o Mangabeira, ela deu um salto para 1.200. Infelizmente, foram pessoas que vieram para trabalhar quase que exclusivamente no plano político; quando eu digo político, é político-partidário, não político de administração. Então tinha aí uma porção de gente que veio fazer confusão dentro da companhia. [riso] E o Mangabeira tinha uma linha, assim, muito política. Agora, depois, a outra grande transformação se deu por ocasião da departamentalização, aí mudou-se a estrutura. A companhia já tinha um tal número de unidades operacionais, que tornava difícil a coordenação com uma diretoria e as assessorias. Cada diretor de contato tinha um número muito grande de áreas, de pessoas de contato. Por exemplo, eu era superintendente de Caxias em 64, e o meu diretor de contato era o dr. Leopoldo Miguez. Mas ele também era diretor de contato de várias refinarias, de várias obras e de outros tipos de unidades. Então resolveu-se fazer uma

110

nova organização da Petrobrás, mudou-se o plano básico e criou-se a departamentalização com a formação dos departamentos. Aí é que houve uma atração de grande número de executivos e de engenheiros das refinarias - não só engenheiros: técnicos de toda natureza, até gerentes de linha administrativa. Então a sede explodiu, houve uma grande explosão, e chegou a essa sede, eu diria, hoje, macrocéfala. A Petrobrás hoje, a meu ver, devia fazer uma revisão na sua política, porque, com o avanço da tecnologia, com a informática que existe hoje, com o teleprocessamento, com redes e outras coisas, essa gerência intermediária, assim, em grandes..., deixou de ser necessária. A gerência intermediária tem que coletar dados, tratar dados e preparar informação para a decisão. E isso, hoje, já está muito superado pelo mundo afora; não se encontram contingentes de administração central nos portes da nossa, que tem aqui seis, sete mil pessoas. Mas essa explosão se deu após a departamentalização, que levou a um movimento de centralização muito grande - centralização administrativa -, que tem lados positivos, mas também tem muito lado negativo.

M.Q. - Bem, nós agora vamos voltar para a Refinaria de Cubatão, para o nosso período, aqui, que é o da passagem do controle do CNP para a Petrobrás. Nós estivemos olhando os relatórios de atividade da Petrobrás e soubemos que, na data da incorporação da refinaria, foi assinado um contrato de fornecimento de petróleo bruto para a refinaria. Mas fomos olhar, também, as atas de reunião da diretoria da empresa, onde prosseguem as negociações para contratos de fornecimento de petróleo. Como se explica isso? Porque a gente pensou que essa questão já estivesse resolvida a partir da assinatura desses contratos, na data da incorporação, pensamos que estivesse já sido...

M.M. - Os contratos eram de cinco anos.

A.Z. - É, os contratos eram de cinco anos. Eu tenho a impressão que ele foi assinado antes, inclusive, da Petrobrás, não tenho certeza agora.

M.Q. - Eu acho que ele foi negociado antes...

A.Z. - Negociado antes, e assinado depois. É possível. Ele foi assinado com a Lago Oil, uma companhia do grupo..., en fim, das sete irmãs aí. Mas a empresa que nós conhecemos e ra Lago Oil, fazíamos contato com a Lago Oil. E ela nos mandou... Inclusive para organizar a Refinaria de Cubatão - foi bom ter lembrado isso aí - , eles tiveram uma enorme influência na nossa organização para o início da operação, porque eles mandaram dois assessores - Malcolm e Locker - , que foram os homens que organizaram toda a parte técnica da refinaria. O departamento de operações - naquele tempo chamava-se departamento - , o departamento de manutenção, o departamento de engenharia, o laboratório, a área de tanques, todos os procedimentos, a forma de trabalhar, foi to da incorporada com instruções escritas que esse pessoal trouxe da Refinaria de Aruba. Isso teve muita coisa boa, porque nós aprendemos muito, eles trouxeram um farto material - em inglês, obviamente, mas nós todos líamos inglês, dominávamos o inglês bastante bem, porque tínhamos trabalhado durante anos com o americano - , então não havia dificuldade em manusear esse material e era um material muito bom.

Agora, o lado ruim é que incorporou as necessidades... Toda a transposição de cultura leva a resultados ruins, não é? Então eles incorporaram resultados que eram dos conflitos trabalhistas daquele lugar. [risos] E nós então, fizemos uma superespecialização de pessoal, por exemplo, em função das reivindicações trabalhistas que existiam em Aruba - onde essa refinaria era localizada - , mas que, no Brasil, não tinham nenhuma correlação com a nossa realidade. Então esse é um aspecto negativo, mas muita coisa era boa. Nós usamos, por exemplo, o código de cores deles para... Todos os meus operários de manutenção eram identificados por um código de cores das profissões usadas lá nos Estados Unidos: os montadores de andaime tinham uma cor, e o pessoal de tubulação, de caldeiraria, eram outras co-

res - tubulação era abóbora e caldeiraria era verde, e assim por diante. A forma de identificar os supervisores através de faixas dos capacetes e o sistema de ordem de trabalho... Toda a metodologia, os procedimentos, nós adaptamos da Lago Oil, o que permitiu que a área de... Como o CNP não havia feito pré-operação, e a Petrobrás mal teve tempo de cuidar, então houve o seguinte: nós não estávamos preparados para operar a refinaria, e isso facilitou a nossa preparação em muito. Mas ocorreu uma disfunção: é que a área de operação, a área técnica, se preparou muito bem, porque recebeu esse subsídio do Malcolm e do Locker, e a área de administração, não. Porque eles não nos deram nada, obviamente, porque as leis aqui eram diferentes, a fiscalização era diferente, enfim, havia outros condicionantes para a área de contabilidade etc., então eles não influíram na área administrativa - na administração de pessoal... Na administração de pessoal, minto: em parte eles tiveram influência, porque eles tinham um sistema de avaliação, de pontuação, que deu... O nosso primeiro posicionamento relativo entre as várias classificações funcionais - operador, esse pessoal de manutenção, pessoal de engenharia, desenhistas - , foi tirado do posicionamento do mercado americano: não tanto do mercado americano, mas da realidade de Aruba, do mercado de Aruba.

M.Q. - Interessante, porque era de se esperar que eles vissem dar algum tipo de especificação técnica para os equipamentos, por causa do petróleo deles...

A.Z. - Não, nós começamos a trabalhar com o petróleo - como tinha só unidade de destilação - recondicionado, com o petróleo recon, que era um petróleo a que era adicionado nafta, por exemplo. Então eram perfeitamente adequadas aquelas... E os petróleos que nós começamos a receber não ofereciam nenhuma dificuldade para serem processados lá. Eu não me lembro de nada especial vindo dos fornecedores de petróleo. Nós tínhamos era um contrato de operação com a Hydrocarbon Research nos primeiros meses, e os americanos

é que operavam a refinaria, inclusive com prêmio, se conseguissem passar da produção, o que eles nunca conseguiram. Mas o fato é que eu não me lembro da influência... A grande influência dos fornecedores de petróleo foi na organização da refinaria. Inclusive eles influíram, e muito, na própria, vamos dizer, na formação da cultura da petrobrás, porque nós adaptamos isso à realidade de Cubatão e depois exportamos para a Reduc e assim por diante. [risos] E influímos na formulação da política da administração central. Então houve uma influência indireta deles, mas muito forte, porque essas duas pessoas eram pessoas notáveis. Eles eram expoentes da indústria de refino, homens inteligentíssimos e hábeis, e tiveram uma aceitação fantástica: nós víamos brigando, e a nossa grande arma eram os manuais de Malcolm e Locker, com os quais a gente se degladiava, aqui, com o pessoal da sede da Petrobrás. [risos] Mas éramos muito mais municiados, porque eles, aqui, eram homens sem a menor vivência de área de petróleo, e nós já tínhamos, além da nossa própria experiência de campo etc e tal, tínhamos incorporado toda a experiência que a Lago Oil nos transmitiu. E de uma refinaria grande: Aruba era uma refinaria antiga, conhecida, citada como paradigma, e aceita, assim como era Abadan, que era a grande refinaria naquela ocasião, lá no Irã. Mas a Aruba era a grande refinaria aqui do Caribe, então nós estávamos muito bem municiados para enfrentar os cristãos-novos aí do petróleo, que nasciam aqui no Rio. [risos]

M.M. - O senhor falou rapidamente que teve um momento em que migraram pessoas das refinarias para essas assessorias aqui na Petrobrás...

A.Z. - É, mas poucos, essa é a verdade, foram alguns cariocas que voltaram, mas poucos. A maioria - mesmo os cariocas - tinha se adaptado muito bem em Santos e ficou por lá.

M.M. - Mas então eu imagino que, pela própria distância do campo, essa assessoria tenha sido complicada mesmo no..., mais

para recentemente, não é?

A.Z. - É, elas tiveram dificuldade de penetração inicial, por causa disso, apesar de dotadas por pessoas brilhantes. Por exemplo: o dr. Haylson Oddone - que era o segundo do Schor - , que era um engenheiro brilhante sob todos os aspectos, o mais brilhante de todos os engenheiros de refino que foram formados naqueles cursos que já tinham começado no tempo do CNP - depois a Petrobrás continuou - , do Cenap. Mas ele, apesar do grande conhecimento teórico, tinha dificuldade de penetração por falta de experiência prática. Então isso foi dificultado, pouca gente veio para a sede, muito pouca. Eu até não consigo me recordar de ninguém, as sim, nos primeiros tempos. Depois, com a Reduc, o pessoal veio para cá, e aí sim: da Reduc, que serviu como trampolim, acabou vindo aqui para o Rio de Janeiro.

M.M. - Quer dizer, a Reduc foi um marco.

A.Z. - A Reduc foi um ponto de passagem, sem dúvida. De lá veio o dr. Ivã Maia Vasconcelos e trouxe uma quantidade grande de pessoas que já haviam entrado lá em Cubatão, com o objetivo - porque a Reduc já vinha sendo formada - de voltar para o Rio de Janeiro. Dr. Maurício Alvarenga, enfim, uma série de outros engenheiros...

M.M. - Maurício Alvarenga?

A.Z. - Maurício Alvarenga entrou em Cubatão, e veio para cá; hoje ele está aí como assessor do presidente. Ele teve uma trajetória também muito interessante na companhia, mas começou lá em Cubatão, como estagiário, num curso de manutenção que nós formamos lá em 58. Ele foi aluno do primeiro curso de engenheiros de manutenção do Cenap, que foi formado por nós, lá em Cubatão, foi ministrado em Cubatão. Ele estudou lá, durante o curso, e depois ficou um período lá.

M.M. - Isso era uma dúvida que eu tinha desses cursos do Cenap: eles funcionavam nas unidades também?

A.Z. - Não o primeiro, que funcionou na praia Vermelha, aí na universidade, porque ele era inicialmente só para engenheiro de processo. Agora, os outros que se formaram depois - já veio uma segunda leva... Esse de manutenção começou aí por 58, 59; 58, se não me falha a memória. Esse já foi feito em Cubatão, porque aqui no Rio não havia ninguém com experiência, e nós tínhamos experiência grande de manutenção, já. Nessa altura já tínhamos dois a três anos de operação da refinaria. Então, nós formulamos o primeiro curso e participamos também de algumas aulas, dando algumas cadeiras. Mas ele foi com um professor americano importado, Mr. Holloweell, que foi o coordenador do curso, e professores universitários e alguns homens de indústria.

M.M. - Agora, além dos engenheiros, já havia cursos para técnicos, como o controle de incêndio...?

A.Z. - Ah, sim. Nós tínhamos um centro de treinamento que treinava operadores - basicamente operadores - , inspetores de equipamento... E, além disso, havia um campo de treinamento de combate a incêndio. Isso era necessário para que a gente se familiarizasse com as técnicas de controle de emergência: incêndios, derrames etc. e tal.

M.M. - Esse treinamento, desse pessoal, desses operadores, foi feito desde o início da operação de Cubatão?

A.Z. - Desde o início, desde o início. Em Cubatão, logo, uma das primeiras coisas que nós fizemos, foi contratar um militar egresso da PM de São Paulo, que tinha feito um curso de combate a incêndio no exterior - o Bidim. O Bidim teve uma influência muito grande em toda a metodologia de combate a incêndio, não de segurança propriamente dita. Ele foi também um bom chefe de segurança, mas o forte dele era combate a incêndio. Ele foi bom porque ele era muito disciplinador, e segurança também tem um lado de disciplina, se bem que tem muito mais um lado de vender a imagem e de fazer a cabeça que nem sempre vai pela disciplina, vai

mais pela persuasão e pela..., enfim pela habilidade. Mas o Bidim foi um grande chefe de segurança, sobretudo nesse aspecto de combate a incêndio. E ele obrigava todo mundo a treinar religiosamente, com entusiasmo, se molhando, se expondo, era um treinamento real: chegar junto ao fogo, aproximação do fogo, com cortina e tudo, para poder bloquear uma válvula. Era um treinamento bem efetivo e que funcionou.

M.Q. - Bom, então essa continuidade das negociações a nível da diretoria para obtenção de óleo, eu acho que talvez se possa atribuir à questão da ampliação da refinaria.

A.Z. - Isso talvez... Diversificação ou ampliação... Ampliação, também, porque nós fizemos aquele contrato para 45 mil barris, e logo, logo, fizemos um sistema de pré-flash, que aumentou a capacidade para 75 mil barris. Então nós precisávamos de mais petróleo do que estava comprado, e sempre há interesse em diversificar, não é? Então eu sinceramente não tenho conhecimento dessa área, porque a minha atividade era puramente... Nesse tempo eu estava na fábrica de asfalto, e lá eu vivia muito isolado.

M.M. - Mas o senhor se lembra, por exemplo, se houve alguma crise de abastecimento nesses primeiros tempos?

A.Z. - Não, não me lembro. Pelo contrário, acho que a coisa ocorreu bastante normal. Nunca vi nenhum dos meus companheiros - ao final, a gente só tinha quase que o restaurante em comum, além do que morávamos juntos: eu morava com alguns que trabalhavam na operação - , mas não me lembro de nenhum momento de dificuldade de abastecimento.

M.Q. - Bom, em setembro de 54 começou a construção tanto da fábrica de fertilizantes, quanto da fábrica de asfalto. Então nós vamos fazer algumas perguntas com relação à fábrica de fertilizantes, e depois a gente passa para a fábrica de asfalto, onde o senhor teve a sua grande atuação, não é?

A.Z. - Certo.

M.Q. - O projeto da fábrica de fertilizantes estava incorporado ao projeto da RPBC ?*

A.Z. - Não. É possível que estivesse cogitado isso, mas eu nunca vi nada formal nesse sentido. Eu sei que o Stênio ficou com uma ciumada muito grande quando começou aquele negócio, [risos] e houve lá uma divergência enorme; houve até cenas de apreensão das máquinas. Houve um momento em que a terraplanagem lá foi interrompida pelo nosso chefe de polícia. O Gilson foi lá com o pessoal dele, apreendeu todas as máquinas e expulsou o pessoal.

M.Q. - Mas a fábrica de fertilizantes funcionava independente da refinaria?

A.Z. - Era independente.

M.Q. - Desde o início?

A.Z. - Desde o início.

M.Q. - Administrativamente e tal?

A.Z. - A administração era do coronel Levy; vinculada ao CNP, também, mas do coronel Levy. Ele era independente.

M.M. - Então, a decisão, imagino, de botar essa unidade separada da refinaria deve ter vindo direto do CNP.

A.Z. - Ah, veio do Conselho Nacional do Petróleo.

M.Q. - Bom, aqui já não é mais, porque o início das obras já é setembro de 54. Então já é a Petrobrás.

A.Z. - Sim, já é com a Petrobrás, mas já vinha desde o CNP; os estudos iniciais vinham do CNP. E veja bem: como o Stênio... Isso aí deve estar errado pelo seguinte: porque o Stênio não entrou em 54 e ele apreendeu essas máquinas. Então já tinha coisa lá antes de 10 de maio. Tinha terraplanagem lá antes de 54. E houve incidentes. O Stênio discordava, ele queria se assenhorear daquilo também, porque ele achava que aquilo era um apêndice, uma vez que ia consumir o gás residual da refinaria, estava lá em Cubatão, e ele já tinha

* RPBC- Refinaria Presidente Bernardes- Cubatão.

toda uma estrutura, era inadequado fazer uma estrutura paralela.

M.M. - E tinha ligação direta para receber o gás?

A.Z. - Não, não tinha nada. Era completamente independente. Anos depois nós fizemos isso. Anos depois, como a fábrica só dava prejuízo, ela foi incorporada à Refinaria de Cubatão, em 1960.

M.Q. - É, isso é verdade, sim. Em 59 já foi...

A.Z. - Em 60 ou fins de 59, eu não sei bem. Acho que final de 59. Eu sei, porque em 60 eu fui para os Estados Unidos, e eu já era há seis meses homem de relações industriais. É, foi em meados de 59, foi isso.

M.Q. - O senhor poderia nos dizer de quem foi esse projeto? O senhor teria conhecimento disso?

A.Z. - São várias, firmas, não é uma firma só. Uma delas é essa Udhe. A outra é Amônia Casalli, que fez a parcela de Amônia. A Udhe deve ter feito ácido nítrico. Tem várias organizações ali, porque tem uma fábrica de ácido nítrico, tem uma fábrica de amônia, que é essa Amônia Casalli, e tem a parte de nitrocálcio, que é fazer adubo granulado. Então são várias firmas. Eu não me lembro muito bem disso, eu nunca trabalhei nessa fábrica.

M.Q. - Pois é. Mas é só porque talvez o senhor conhecesse.

A.Z. - Eu sei que nós tínhamos pessoas que foram para a Alemanha, para essa fábrica Udhe. É alemã. A Udhe tinha fábrica de ácido nítrico, era um processo alemão. Tinha um reator Texaco também lá, eu não sei. Tem várias tecnologias metidas nessa fábrica. [risos]

M.Q. - Então, realmente, essa parte de equipamentos, projetos, o senhor não está inteirado a respeito?

A.Z. - Não, nada. A fábrica começou com muita dificuldade. O processo era extremamente sensível, ela foi feita também com economia, e não tinha utilidades próprias. E tam-

bém era uma fábrica de dimensão pequena que usava compressores alternativos, recíprocos, reciprocating compressors. Esses compressores são mais difíceis de trabalhar, e, como esse reator Texaco era muito sensível às quedas de energia elétrica, e havia muita queda, a fábrica no início teve dificuldades muito grandes: de continuidade operacional, de colocação do produto. A economia brasileira, a agricultura brasileira, o nosso agricultor; não estava preparado, não foi feito... Apesar de um esforço muito grande de promoção de vendas, ela não teve bom resultado, a fábrica teve dificuldades incríveis.

M.Q. - É, a gente acompanhou um pouco isso.

A.Z. - Em razão do que ela acabou sendo incorporada, porque era fábrica de prejuízo. [riso] Então ela acabou sendo incorporada à Refinaria de Cubatão e, anos depois, voltou a ser independente, quando houve a criação da Ultrafértil, eu acho. Hoje ela está integrada à Ultrafértil.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, a construção da fábrica de asfalto começou em 54 também, e o senhor assume a direção desses trabalhos da unidade de asfalto em 55. O senhor pega o projeto em andamento...

A.Z. - O projeto já estava pronto, a construção estava iniciada, mas era mais a parte de construção civil. A terraplanagem estava pronta, não havia nenhuma montagem de equipamento. Eu que montei os primeiros tanques e a montagem dos fornos já foi feita comigo.

M.M. - A fábrica de asfalto também era uma unidade separada ?

A.Z. - Era uma unidade independente, mas fazia parte da Refinaria de Cubatão. Ela nunca foi uma unidade, vamos dizer... Era uma nova unidade. Ela teve uma administração independente do ponto de vista de construção e montagem, mas jamais foi concebida para ser uma pessoa jurídica separada. Ela já foi feita para ser um apêndice da Refinaria de Cubatão. E-

la teve que ser feita separada porque foi um financiamento da Socal, da Standard Oil da Califórnia, que tinha interesse em distribuir o asfalto. Ela tinha, no Brasil, a Asfaltos Califórnia, que era uma firma de fazer misturas de asfaltos e vender asfaltos recortados, asfaltos com mistura de produtos de corte, mais diluídos. Tanto é que ela fez uma estação de mistura ao lado da fábrica de asfalto - construída por eles, com dinheiro deles - , que depois nós incorporamos - anos depois, muito depois. Então eles financiaram, se não me falha a memória, um milhão de dólares. Não foi muito caro, era uma fábrica pequena, equivalente a uma unidade de processo aí da ordem de 3.500 barris.

M.M. - E o projeto era de quem?

A.Z. - O projeto era deles, da Standard Oil da Califórnia. Era um projeto muito bom, já provado. Tanto é que a fábrica entrou em operação no dia em que ficou pronta. Ela não teve nem pré-operação; entrou direto, sem o menor problema, nunca deu problema; a fábrica operou muito bem a vida toda. Porque ela era uma duplicata de uma fábrica que já tinha sido feita duas ou três vezes; era superprovado, o projeto. O equipamento e a construção foram feitos por outra firma americana, a Southwestern Engineering Company, Sveco. A Sveco tinha lá uns caras que eram os supervisores de montagem - o Bunge, que é o homem de campo - , e a fiscalização da Socal era feita por um engenheiro americano, Dr. Smith. Eram só esses dois, eram dois americanos que tinham lá. E eu entrei como engenheiro chefe da construção, pela parte brasileira. Agora, os americanos tinham muita autoridade.

M.Q. - Funcionava também naquele sistema de um lado brasileiro, um lado americano?

A.Z. - Mais ou menos. Não, porque aí nós tínhamos... Em primeiro lugar, não havia mais forças próprias: eu já trabalhava com as montadoras brasileiras, era a Montreal que fazia a montagem. Então eu tinha um secretário, um almoxa-

rife, e motorista. Eu tinha um staff muito pequeno. A minha função era, vamos dizer, resolver os problemas, [risos] eu tinha que resolver os problemas. E um dos problemas maiores que nós tivemos - tenho mais uns dez minutos só - ,um dos maiores problemas que nós tivemos, eu já me referi antes, é quando entrou em colapso aquela estrutura de condensação superior, e tivemos que demoli-la - era a grande estrutura da fábrica - e reconstruir outra com aditivo de pega-rápido e tal, para dar tempo de inaugurar a fábrica. Essa foi uma grande decisão. [risos] Isso já foi com o Geisel.

M.M. - Essa é a do projeto da engenharia Zoé?

A.Z. - Esse foi o projeto da engenharia Zoé Araújo, projeto de engenharia civil dela. Está lá até hoje, funcionando. [risos]

M.Q. - E a fábrica de asfalto foi inaugurada junto com a refinaria?

A.Z. - A fábrica de asfalto, não. A refinaria já tinha sido inaugurada. Quando eu assumi na fábrica de asfalto, logo chegou o Geisel. O Geisel veio e ficou lá uns seis meses como superintendente, em função da saída, da crise lá, dos militares etc. e tal. E com a saída do Levy, o Geisel veio com o Leopoldo,* e eles ficaram esse período... A fábrica foi inaugurada no dia 16 de janeiro de 56. Inclusive, como tinha terminado a obra e ela estava em pré-operação, eu saí de férias. Eu não assisti à inauguração, porque ela foi feita de improviso, porque o Geisel não queria continuar com função de comissão com o Juscelino Kubitscheck. Ele se apresentou ao Ministério do Exército e assumiu uma função militar lá em Santa Maria, em algum lugar desses por aí.

M.M. - Mas estava pronto? Porque a Reduc, a gente sabe que teve duas inaugurações.

A.Z. - Estava pronto. A fábrica já estava totalmente pron-

* O general Geisel assumiu a superintendência de Cubatão em setembro de 1955, ainda na gestão de Artur Levy na presidência da Petrobrás(11.09.1954 - 01.02.56), e permaneceu no cargo até 31 de março de 1956.

ta, integralmente pronta; estava prontinha.

M.Q. - Mas, dr. Zucca, como veio esse convite para o senhor ser o engenheiro chefe da construção da fábrica de asfalto? O senhor estava como engenheiro...

A.Z. - Eu era engenheiro de chefe de projetos de Cubatão. Eu chefiava um pequeno setor de projetos, que tinha uns três engenheiros, uns seis desenhistas, uns técnicos de nível médio, eram vinte pessoas, no máximo. Não, minto: eu estou confundindo com a minha ida para a manutenção. Eu não era chefe de projeto, não. Eu estava construindo edifícios, eu estava construindo o edifício do restaurante, o edifício que depois ficou sendo da chamada Superintendência de Operações, da SO. Eu era engenheiro de obras. Mas, com a crise, todos os cargos tinham que ser ocupados por engenheiros que conheciam, que podiam assumir o trabalho em 24 horas. Então, uns foram para a manutenção, outros para a operação, outros para a área de tanques, outros para o laboratório. Eu era um dos que estava na construção, então eu fui para a construção da fábrica de asfalto. Eu tinha a experiência de construção e montagem, e falava inglês bem. Então foram várias razões que fizeram com que o pessoal que ficou lá - o Gentil, que sobrou ainda, antes da saída do Levy - me indicasse para essa função. O coronel Gentil me convidou para assumir a função do coronel Silas, que saiu em 24 horas - mal se despediu. Eles saíram todos juntos assim, numa crise. Então a refinaria não podia sofrer descontinuidade e as funções foram preenchidas... Mas eram substitutos naturais, a não ser no meu...

[FINAL DA FITA 5-A]

A.Z. - ... substituições naturais, porque eram pessoas que tinham uma relação mesmo de trabalho, trabalhavam dentro da mesma estrutura. A não ser no meu caso: eu vim de uma estrutura paralela, mas era muito afim. De modo que as

substituições se deram de uma forma bastante, assim, espontânea e simples, e foi a forma de garantir a continuidade da refinaria. E foi uma forma eficiente, a refinaria passou a funcionar melhor, essa é que é a verdade. Ela passou a funcionar muito melhor a partir daí.

M.Q. - Bom, dr. Zucca, então, por hoje, nós vamos encerrar...

A.Z. - Acho que podemos encerrar. Eu tenho um compromisso de almoço. Eu vou só identificar essas fotografias aí, e o resto fica para outro dia. Obrigado.

M.Q. - Está certo, muito obrigada.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

4ª Entrevista : 14.03.1988

M.Q. - Dr. Aldo, nós vamos retomar a nossa entrevista, tratando da fábrica de asfalto, cujo trabalho o senhor coordenou, sendo o chefe da fábrica de asfalto. O senhor poderia dar mais ou menos uma visão geral do que era essa fábrica, como ela funcionava ? Poderia nos dizer se era uma unidade autônoma, e quem desenvolveu o projeto?

A.Z. - Sim. Em meados dos anos 50, o Brasil importava aí cerca de 54 mil toneladas / ano de asfalto, de origem estrangeira. E já havia fábricas de asfalto no Brasil, sobretudo aquela Refinaria Ipiranga, que é bastante antiga, de origem particular, já produzia asfaltos de origem de petróleo - porque também pode-se obter betumes aí, via siderurgia e outras fontes. Mas, em termos de petróleo, já havia a Ipiranga. A Petrobrás, então, cogitou de formar essa fábrica, foi feito um financiamento com a Standard Oil da Califórnia, a Socal um financiamento a preço fixo, e foi iniciada então a construção dessa fábrica. Aliás, financiamento? É, foi financiamento: eles forneceram os materiais comprados nos Estados Unidos, nesse financiamento. A fábrica funcionava anexa à Refinaria de Cubatão, mas ela teve uma admi

nistração, durante o período de construção, separada da organização normal da refinaria. Era uma tarefa, vamos dizer, especial. Então havia um chefe de obras; o primeiro foi o coronel Silas, a quem eu substituí em torno de maio de 55.

A fábrica é uma pequena refinaria, é uma pequena unidade de destilação, é um processo de destilação atmosférica, a vácuo, e cerca de 3.500 barris por dia. Então é uma unidade relativamente pequena, mas ela tem o seu parque de tanques, enfim, tinha uma série de... Estação ferroviária para receber a matéria-prima, porque esse petróleo utilizado para a fabricação direta de asfalto é um petróleo extremamente viscoso, é muito encontrado, por exemplo, aí na Venezuela. Então fizemos um contrato de fornecimento, com a própria Standard Oil da Califórnia, que nos fornecia esse petróleo boscan, através de uma de suas subsidiárias da Venezuela. Esse petróleo boscan é um petróleo que não flui nos oleodutos, ele é muito viscoso. Então, para fluir, ele tem que ser muito aquecido. Então ele chegava nos navios - vinha da Venezuela - aí no porto de Santos - onde nós construímos também uma pequena facilidade no Valongo, subordinado também ao meu conjunto ali. Era uma caldeira que fazia então o aquecimento de óleo, depois do navio. O navio deve vir quente e a linha é uma linha curta; ele descarrega para os tanques, e essa caldeira mantém aqueles tanques aquecido e também faz o aquecimento dos óleos de deslocamento desse petróleo. Porque se ele ficasse na linha e esfriasse, tinha que abrir com abridor de latas, a linha estava perdida. [risos] Então essa facilidade existia ali naquela área do Valongo, no cais de Santos, e de lá então eram carregados vagões. Fez parte também do plano de implantação dessa fábrica a compra de vagões ferroviários - que foi feita aqui no Brasil - equipados com serpentinas de vapor etc. e tal, para transportar essa matéria-prima especial.

M.Q. - Comprados de quem?

A.Z. - Era comprado do... Se não me falha a memória... Bom,

estava no pacote da Standard Oil da Califórnia, era comprado de uma das subsidiárias aí deles na área da Venezuela. Depois, mais tarde, foi nacionalizada essa indústria. Hoje é o sistema da Pdvesa, da Lagoven;* tem uma série de empresas, eu não sei qual delas ficou com a... Mas naquele tempo eram umas companhias estrangeiras que exploravam o petróleo venezuelano. Então tinha a Shell, a Exxon etc., com as suas subsidiárias, que ganhavam nomes locais. Eu tenho impressão que isso veio aí inclusive pela própria Lago Oil, eu não tenho certeza absoluta, não. Ou então pela própria Socal, Standard Oil da Califórnia. O primeiro carregamento, inclusive, eu fui receber, quando chegou o primeiro petróleo. Foi um pouco antes de eu sair de férias, já em torno de dezembro, e eu fui receber acompanhado — fui eu e o general Geisel; naquele tempo, coronel. Ele era o superintendente da refinaria e eu, como era o chefe da obra, fomos nós dois. Saímos da refinaria e fomos receber o primeiro carregamento que veio no NT** Mato Grosso, da Petrobrás. Me lembro até que o comandante desse carregamento, que era um sujeito muito extrovertido — o lobo-do-mar aí —, se queixou muito que o navio era uma chaleira. Ele veio muito aquecido, porque ele tinha que manter aquele petróleo em temperatura acima de 45 graus, ou coisa desse tipo.

M.M. — Aconteceu alguma vez de ter que usar um abridor de lata? [risos]

A.Z. — Que eu me lembre, não. A gente nunca deixou esse petróleo esfriar em lugar nenhum que não tivesse aquecimento. Porque para se lidar com esse tipo de petróleo, as tubulações são enroladas com fio de cobre, onde passa vapor, e depois cobertas com isolamento térmico. Então, através desse sistema, é possível manter essas linhas sempre aquecidas. Mas eu me lembro desse comandante, ele veio se queixando demais da viagem, que foi extremamente desconfortável, com o navio tão quente, todo ele tão quente. E ele a-

* De acordo com informações posteriores, prestadas pelo entrevistado, Pdvesa é a sigla correspondente a petróleo da Venezuela S.A., e Lagoven, Lago de Venezuela, corresponde à Lago Oil nacionalizada.

té para justificar esse desconforto, sob os olhares severos do então coronel Geisel, que sempre foi um homem muito austero, até pela sua origem de religião protestante — não sei bem qual é a seita protestante que ele segue, mas eu sei que ele é protestante... Mas, então, esse lobo-dormar disse o seguinte: "Olha, essa viagem realmente não compensa, então a gente simulou uma quebra e parou lá num porto livre, que foi onde fomos carregar. Não tinha nada, não tinha nada, nós paramos lá num porto rico para poder comprar uns televisores, [risos] uns contrabandos." E o Geisel, que não tinha sobre ele nenhuma autoridade, porque era outra organização administrativa — ele pertencia à Fronape... Mas eu tenho certeza que o Geisel não aprovava aquilo, ele olhou com um olhar de grande reprovação [risos] e não comentou. Mas, como ele foi sempre muito econômico em palavras, eu também não me atrevi a comentar com ele [risos] aquela coisa que a nós dois chocou — ver um comandante de navio fazer apologia de um contrabando. E não só fazer isso, como simular uma avaria e desviar o navio do seu roteiro, atrasar; enfim, gerar custos. Aquilo ofendia a nossa sensibilidade de administradores, mas, enfim... Eu não fiz nada, não tinha condições de fazer. [risos] E nunca soube que o general Geisel... Talvez ele tenha até feito alguma gestão em caráter, vamos dizer, privado, em termos das outras áreas da Petrobrás.

Mas estava na altura em que ele já estava decidido — eu nem sabia disso —, a sair da Petrobrás e entregar a sua função. Tanto é que eu saí de férias e fui surpreendido. Fui para Poços de Caldas, gozar um mês de descanso; era solteiro e fui sozinho. Então, lá estando, vi pelos jornais que a fábrica tinha sido inaugurada na minha ausência, o que eu lamento profundamente [risos] — eu tinha trabalhado seis meses naquela obra com grande empenho. E ele foi embora. A inauguração foi feita em torno de 25 de janeiro — não sei a data exata, me parece que foi 25 de janeiro —, e ele saiu, demitiu-se logo, porque

não queria acumular funções de gerência de caráter civil, debaixo da presidência de Juscelino Kubitscheck. Então ele voltou, se apresentou ao Ministério do Exército, e voltou ao Exército.

Mas a fábrica, então - respondendo à sua pergunta - , a fábrica teve esse caráter de uma obra extraordinária, era ligada diretamente ao superintendente da fábrica através da minha chefia - do chefe de obras. Depois ela foi incorporada na estrutura de produção da refinaria. Houve ainda alguma tentativa de torná-la uma unidade autônoma. Através dos que me substituíram - já como gerentes de produção - , mas graças a Deus, ela foi fadada ao insucesso. Porque a fábrica não tinha nada para ser uma fábrica autônoma, era muito pequena, não justificava uma administração separada.

M.Q. - De qualquer forma, ela desempenhou um papel muito grande nesse período do Juscelino, não é?

A.Z. - Sim, porque veja bem: o asfalto sempre foi uma arma política. O asfalto sempre foi uma arma política e a fábrica passou a produzir uma quantidade grande de asfalto para aquela época - ela praticamente passou a atender quase todo o mercado... Ela foi feita para atender ao mercado brasileiro em asfaltos de penetração - que é o que ela fazia. Depois, através das distribuidoras - como era aquela que se instalou ao lado da fábrica, a Asfaltos Califórnia, que era do financiador do projeto... Eles faziam asfaltos recortados; asfaltos diluídos para serem aplicados aí em obras com outras técnicas, para fazer o chamado concreto asfáltico, o cimento asfáltico; asfaltos de outro tipo de acabamento, e asfaltos oxidados, também. Enfim, tem uma modalidade muito grande de aplicação de asfaltos: para impermeabilização etc. Isso era feito já pelo pessoal de distribuição, pelos downstreams da atividade.

Mas, de qualquer maneira, ela passou a atender uma demanda grande de programas políticos. O Juscelino ti-

nha aquele Plano de Metas, de construção de estradas, também. Não fez só a indústria automobilística, a indústria naval e Brasília — que foi a grande obra dele —, mas também tinha um plano rodoviário razoável. Enfim, a fábrica cumpriu um papel. Depois foi feita uma segunda fábrica, mais tarde, no Nordeste, que até hoje existe: a fábrica de Fortaleza, chamada Asfor. Essa fábrica de asfalto funcionou durante muitos anos, depois ela foi...

M.Q. — Com matéria-prima de onde, essa Asfor?

A.Z. — Com essa matéria-prima que vinha da Venezuela. Ela trabalha com uma matéria-prima de alta quantidade de asfalto, tem cerca de 75% de asfalto no petróleo boscan; só 25% são outros produtos: gasóleos, naftas, gases etc. Ele é praticamente já um asfalto como matéria-prima. Ela funcionou aí até meados dos anos 70, quando foi desativada em função da construção das unidades de vácuo novas em Cubatão, que permitiam fazer uma quantidade muito maior de asfaltos, nas unidades de destilação comum da refinaria. Aí ela foi desativada.

M.M. — Isso foi mais ou menos em que época?

A.Z. — Eu acredito que foi aí por 73, 74, depois da construção dessas unidades novas de Cubatão. Agora, anos depois ela foi reativada — está funcionando até agora —, em função daquela crise do petróleo que tornou vantajoso... Por uma série de razões de caráter comercial, foi vantajoso, durante um período, voltar a operá-la com a parte de boscan. Hoje ela está operando ainda, mas eu acredito que seria até mais conveniente paralisá-la. Ela está operando quase que por inércia, ela fabrica um produto muito bom, porque é de uma matéria-prima excepcional, mas também os outros petróleos dão asfaltos que podem perfeitamente substituir esse asfalto feito de boscan. Enfim, a fábrica está lá, é uma pequena unidade.

M.M. — Agora, o senhor, quando chegou à chefia do projeto, teve a oportunidade de fazer alguma modificação?

A.Z. - Nessa fábrica de Asfalto?

M.M. - É.

A.Z. - Não, não. A única modificação que nós fizemos foi de caráter de construção civil, quando foi condenada aquela estrutura. Mas isso aí, vamos dizer, não interfere na engenharia de processo. Aquela era uma unidade provada - já se tinha feito duas ou três parecidas - , toda ela funcionava como um relógio. É uma unidade que funciona extremamente bem, tem um alto fator operacional sem nunca ter dado o menor problema. E foi feita com equipamento barato. Ela foi feita com equipamento muito simples, econômico; quer dizer, foi uma fábrica econômica, uma fábrica de concepção simples, mesmo. Era um negócio para ganhar dinheiro, foi feita uma fábrica para ganhar dinheiro. Sem nenhum luxo, sem nenhuma sofisticação; enfim, é uma fábrica extremamente simples e fácil de trabalhar. O projeto não foi modificado, nunca foi modificado. Depois é que nós acrescentamos - mais tarde, já fora, quando eu já estava desligado totalmente disso - , foi acrescentado um novo forno para aumentar a capacidade da fábrica. E ela tinha, vamos dizer, um potencial dentro da sua torre de destilação, então foi acrescentado um segundo forno para aumentar a capacidade dela. Vamos dizer de 3.500 para cinco mil barris, coisa assim desse tipo. E isso foi feito, obviamente, por técnicos da Petrobrás; já não tinha mais ninguém aí de fora.

M.Q. - Dr. Zucca, o senhor já nos contou a sua passagem para engenheiro chefe, que foi em função da crise dos militares. Mas já havia algum critério, dentro da empresa, para a ascensão de pessoal?

A.Z. - Não. Naquela ocasião, os critérios eram extremamente empíricos. Era desempenho não é? As pessoas, obviamente, estavam sendo provadas através dos seus trabalhos, das missões que recebiam. Entre essas pessoas, a gente reconhecia quem tinha mais capacidade de liderança, quem tinha mais jeito para a coisa. Então foi uma distribuição mais ou me-

100

nos normal, sem nenhum critério, assim, estabelecido através de cursos ou de preparação. Não houve nenhum plano de carreira que tenha levado a isso. Nós passamos a desempenhar as tarefas para as quais cada um estava mais preparado, essa é que é a verdade. Uns ficaram ainda na parte de engenharia, de obras ou de projetos; outros foram para a manutenção e assim por diante. Aqueles que tinham sido preparados para a operação, estava na operação, não é?

M.Q. - Quantos engenheiros e técnicos trabalhavam sob a sua orientação?

A.Z. - Na fábrica de asfalto, eu era sozinho. Tinha o pessoal das empreiteiras, a Montreal tinha lá uns dois ou três engenheiros. Mas eu era só; na fábrica de asfalto, eu era chefe da obra...

M.Q. - Pelo lado da refinaria, da Petrobrás.

A.Z. - Pelo lado da refinaria. Agora, havia um engenheiro americano, que acompanhava a engenharia de processo, dava toda a assistência de construção, e havia uma firma, também americana, de construção e montagem, a Sweco, a Southwestern Engineering Company, que tinha lá também um engenheiro, o Don Bunge.

M.Q. - Como é o nome?

A.Z. - Don Bunge. Como se escreve, não sei bem; creio que Don seja até apelido. Americano usa muito short name, por exemplo: o engenheiro da Standard Oil chamava-se Richard Smith, mas ele era conhecido por Dick Smith. E era, por sinal, um grande engenheiro, um engenheiro de uma competência extraordinária; não só competência, vamos dizer, no lado técnico e experiência de campo, como era também um homem muito fino, um sujeito muito educado. E o conhecimento dele era de toda... , ele pegava toda a gama da indústria de petróleo; ia até a parte econômica. Era uma pessoa muito preparada. A Standard Oil tem um quadro de pessoal muito capacitado, muito acima daqueles que nós estávamos acostumados a ver aí em outras empresas.

M.M. - E os operários?

A.Z. - Os operários eram, vamos dizer, eles tinham sido formados na baixada, ali, durante a construção da refinaria, e nós tínhamos operários de boa qualidade, muito boa qualidade. Os operários eram todos brasileiros, e muito elogiados pelos americanos. Nosso operariado é muito bom, em toda a linha: na linha de solda, na linha de guindasteiros, de elevação de carga, de eletricitas. Nós tínhamos muito bons empregados, sem o menor problema.

M.M. - Agora, o senhor tinha contado antes que o regime anterior, no tempo do general Stênio, era meio complicado...

A.Z. - É, isso na construção da refinaria.

M.M. - E como era depois, já no período em que esses militares tinham diminuído a sua influência?

A.Z. - Bom, aí já tinha vindo a Petrobrás. A partir de 10 de maio de 54, nós entramos no terreno da legalidade. [risos] Se bem que a inércia existe em todo tipo de fenômeno. Então, a gente tinha sido criado dentro daquela cultura rígida e, obviamente, isso se manteve durante algum tempo. Mas já não havia mais aquele rigor, e até os recursos da Petrobrás já eram muito maiores. Apesar da Petrobrás ainda ser incipiente nos seus primeiros tempos, ela já chegou munida de recursos muito superiores aos que o CNP tinha. A gente sentiu isso logo na primeira hora, até mencionei aquele aumento substancial que nós recebemos, na última entrevista eu falei disso. Enfim, nós tínhamos alguma dificuldade ainda para colocar a refinaria em operação e a Petrobrás facilitou muito isso, em termos já de ter recursos financeiros, até no exterior, e tudo. Então isso aí já estava mais suavizado. O próprio fim da obra... A obra estava chegando já ao fim, nós tínhamos praticamente concluído a construção e montagem de todas as unidades. Então aquele grande canteiro de obras das empreiteiras tinha sido já muito esvaziado e até removido, em sua maior parte. Estávamos já vivendo

num regime de vida de produção - industrial, não é? Já era o ciclo industrial, tinha acabado o ciclo heróico da construção, essa é que é a verdade.

M.Q. - Uma parte destes operários que trabalhavam para a empreiteira deve ter sido absorvida pela refinaria não?

A.Z. - Poucos, porque as nossas empreiteiras eram basicamente de construção civil: isolamento térmico, pintura, enfim, tarefas mais rudimentares. O que nós absorvemos foram os operários que eram contratados pelo próprio CNP durante a construção. Nós fizemos a construção com operários próprios - não eram nem empreiteiros - , que trabalhavam debaixo da orientação desses técnicos americanos ou engenheiros brasileiros. Ou mesmo mestres... Nós tínhamos uma mestrança própria, um nível de supervisão próprio. Esse pessoal, sim, foi incorporado.

M.Q. - Agora, esse pessoal que trabalhou na construção civil se fixou lá em outras atividades?

A.Z. - Não isso aí é o que naquele tempo chamava-se arigó, é ave de arribação: eles vão para onde tem obra. Então eles passaram para a construção da Cosipa... - a Cosipa começou anos mais tarde - , eles passaram para outros lugares. Eles vão embora com a própria construtora; a construtora pega outras obras. No nosso caso, a empreiteira era a Companhia Construtora Nacional. Ela deve ter partido para outras obras e levado esses encarregados. Tem gente que está acostumada a trabalhar com eles, então eles seguem. Mas é gente de salário mínimo, são horistas de salário mínimo, rigorosamente de salário mínimo, e o que eles recebem é prêmio por produção - na maioria dos casos são tarefeiros e aí recebem prêmios por produção. Se eles acham que aquela companhia recompensa bem esse tipo de trabalho, então eles seguem a companhia. É quase que uma fidelidade informal à companhia.

M.M. - Agora, nessa época, na década de 50, começo da década de 60, a refinaria, na região de Cubatão, teve algum e-

feito de criar novas indústrias ou de modificar a economia da região?

A.Z. - Teve. Bom, Santos, por exemplo, vivia - até a nossa chegada - exclusivamente quase que do café. Com a chegada da Petrobrás criou-se um segundo grupo de, vamos dizer, poder: gente bem remunerada, que freqüentava os bons restaurantes, as boates, [risos] e que participava do comércio com poder de compra. Então esse foi o primeiro impacto da Petrobrás naquela região de Santos, que vivia do porto e do café. Então chegou uma atividade nova, chegou a atividade petróleo e, depois, mais tarde, também a siderurgia. Agora, logo em seguida à implantação da refinaria de Cubatão, entraram a fábrica de fertilizantes, também da Petrobrás, e indústrias petroquímicas - a Alba - ; enfim, uma série de outras empresas instalaram-se ali do lado.

M.Q. - Bakol também?

A.Z. - Bakol e tem várias outras empresas cujos nomes agora eu não me lembro. A Copebrás, a CBE, Companhia Brasileira de Estireno... Várias companhias se instalaram; pequenas petroquímicas - foi antes do grande surto petroquímico no Brasil, que começou já na Bahia e em São Paulo com a PQU.* Os pólos petroquímicos, não é? Aquilo eram pequenas unidades, quase todas elas ligadas a multinacionais.

M.Q. - Trabalhavam com matéria-prima estrangeira?

A.Z. - Não, com matérias-primas que saíam da produção do petróleo de Cubatão, com os gases... Eteno, por exemplo, que nós produzíamos, ou gases residuais - benzeno - , enfim, coisas que eram produzidas lá na refinaria, subprodutos dela, que permitiram a instalação de petroquímicas. O primeiro surto de petroquímica se deu em Cubatão, na segunda metade dos anos 50, em razão da operação da Refinaria de Cubatão. Inclusive era para ter se instalado lá a fábrica de borracha sintética, que se instalou aqui no Rio.

M.Q. - A Fabor.

* PQU - Petroquímica União.

A.Z. - A Fabor. A localização correta e econômica da Fabor seria em Cubatão, mas aí predominaram aspectos políticos, e acabou vindo para o Rio. Inclusive nós dizíamos jocosamente que ela veio para o Rio porque o dr. Leopoldo Miguez de Melo morava na rua Codajás, no Leblon. [risos] Sim, porque em Cubatão havia as matérias-primas, já estavam prontas. O estireno podia ser produzido lá através de todos insumos que nós tínhamos, e já era produzido na Companhia Brasileira de Estireno. E o benzeno, também. Enfim, uma série de outras coisas que eram necessárias já existiam lá, e tem mais: todos os fabricantes de pneus e a indústria de borracha estavam localizados em São Paulo. Então, produzir borracha aqui significava vendê-la em São Paulo. E é um produto sólido, de transporte caro, também, seja por caminhão, seja por estrada de ferro. Ela teve uma localização antinatural, porque recebia da Refinaria Duque de Caxias muito pouco produto.

M.M. - Ela era abastecida de matérias-primas por Cubatão?

A.Z. - Por Cubatão e por importação. O estireno vinha de Cubatão; o butadieno vinha de importação até o momento em que eles fizeram a fábrica de butadieno deles, a partir de butenos extraídos da Reduc. Mas a Reduc mandava uma corrente de gases enorme, com uma qualidade muito grande de hidrocarbonetos, dos quais eles só retinham esses butenos. Então era uma parcela muito pequena que eles absorviam da Reduc. Certamente a localização mais econômica e mais adequada teria sido em São Paulo. Tanto é que a fábrica teve dificuldades muito grandes nos seus primeiros anos, de colocação da produção. Agora, essas coisas no Brasil sempre se fazem - além das razões de caráter político e individual que eu citei - em nome da descentralização. Evidente que, dentro desse raciocínio, coloca-se quase tudo no estado de São Paulo; é preciso então mudar. O próprio estado de São Paulo tem uma política de descentralização dentro do estado, não é? Ou seja, migração de capital para o interior e assim por diante. Mas eu cito esse episódio porque,

na ocasião, ele foi extremamente discutido, muito discutido. Isso em torno aí de 58, 57 que foi quando se deram as decisões de implantação da Fabor.

M.Q. - Pelo que o senhor está dizendo, o projeto da Reduc não privilegiava a produção de matérias-primas a fábrica de borracha sintética?

A.Z. - Não, não. Era uma refinaria... A Reduc foi muito bem pensada - foi a primeira refinaria da Petrobrás - em termos de estrutura de produção, mas voltada - como uma refinaria convencional - sem nenhum planejamento para petroquímica, de que eu me lembre. E também em função dos petróleos que ela produzia, dos esquemas que ela tinha de produção: era uma refinaria catalítica, com a forma catalítica e com o cra-cking catalítico. Ela foi muito voltada para a produção dos combustíveis, que, naquela ocasião, eram o objetivo. No fim dos anos 50, era o grande objetivo: tornar o país auto-suficiente em derivados, porque não era. O país não era auto-suficiente em derivados, tornou-se auto-suficiente com a construção da Reduc.

M.M. - Só para completar a história da fábrica de asfalto, o senhor ficou lá seis meses, não é?

A.Z. - Fiquei seis meses.

M.M. - Quanto tempo levou o total da construção, a montagem da fábrica?

A.Z. - Ah, levou menos de um ano. A fábrica foi construída muito rapidamente, muito rápido. Foi uma fábrica pequena e ela veio toda importada, praticamente. Foi fácil a construção. Eu peguei a fase da montagem industrial. A fase inicial, do coronel Silas, que foi aí talvez de uns quatro, cinco meses, foi a fase de terraplanagem e construção civil, início da construção civil - a preparação propriamente da obra. Os próprios tanques de armazenamento foram construídos já por mim, com empresas brasileiras. A Badoni era uma empresa que tinha se instalado no Brasil para construir

tanques. A Chicago Bridge, também. A Chicago Bridge, apesar de ser uma multinacional, tinha a Chicago Bridge do Brasil.

Ali também houve um episódio que eu estou lembrando agora. Eu desmanchei um tanque da Chicago Bridge, foi uma das coisas violentas que nós fizemos. Porque, feitos os testes de qualidade, ele estava muito mal construído. Então, nós tivemos que praticamente... Rescindimos o contrato, foi até um ato de coragem, porque a Chicago Bridge era uma firma muito poderosa, mas ela errou, tinha que pagar - ajoelhou, tem que rezar. [risos] Nós tínhamos dados insofismáveis de que o tanque estava mal construído, e eu fiz uma rescisão de contrato. E chamamos a Badoni, então, para concluir o trabalho. Aliás, acho que não foi nem a Badoni; a Badoni fez a fabricação. A montagem era a Chicago Bridge. O término foi feito por uma firma brasileira que mais tarde abriu falência; eu até esqueço o nome dela, agora.

M.M. - Mas essa rescisão de contrato chegou a ir à justiça?

A.Z. - Não, não. Foi uma rescisão amigável. Mas dolorosa, porque negociar com os americanos... Eles são duros e atrevidos. Apesar do presidente da Chicago Bridge do Brasil ser um engenheiro brasileiro e extremamente inteligente, ele era um cara duro, não era fácil, não. Mas ele viu que a gente tinha razão e foi feita essa rescisão.

Lembrei-me: a companhia que pegou o pepino da Chicago Bridge [risos] chamava-se Socotan. Ela se desempenhou muito bem. Porque o caso era acabar aquela... veja bem: num prazo curto desse, de seis meses, não é possível perder tempo, as decisões têm que ser rápidas. Assim foi feito com esse tanque, assim foi feito com a demolição daquela estrutura, e nós conseguimos acabar a fábrica no prazo. Isso era importante, porque nós tínhamos esse contrato com os americanos, e por uma série de razões. Era compromisso de... Nesse tempo ainda não era de governo, porque o Juscelino não tinha assumido. Mas, enfim, era um programa

que tinha que ser cumprido, então nós fizemos esse esforço de...

M.M. - Naturalmente o seu trabalho era de acompanhar a obra e tomar essas decisões rápidas.

A.Z. - Ah, sim. Esse tipo de decisão era minha; era o chefe da obra que tinha que tomar. O americano não piava muito. [risos]

[FINAL DA FITA 5-B]

M.Q. - Dr. Zucca, em 56 o senhor se torna chefe da divisão de estudos e projetos da refinaria, não é?

A.Z. - Certo. Foi logo depois que eu voltei de férias, aí estava sem função, fui conversar com os meus chefes, e acabaram me colocando chefe dessa chamada EPU, Engenharia de Processo e Utilidades. Era um setor de projetos.

M.Q. - O senhor, como chefe dessa divisão, deve ter tido um papel decisivo nas modificações introduzidas nos equipamentos da unidade de destilação direta, que representaram uma ampliação da capacidade de processamento de petróleo de 59.000 toneladas, em torno disso, para 65.000, quase 66.000 toneladas. Que modificações foram essas?

A.Z. - Isso foi a instalação do que nós chamamos um pré-flash, é uma pré-destilação do petróleo através de uma troca de calor com vapor. Nós tínhamos disponibilidade de vapor e, através desse mecanismo, nós conseguimos, pré-aquecendo o petróleo, retirar dele uma fração leve, o que permitia que a diferença, vamos dizer, o saldo dessa primeira destilação passasse para o nosso forno, que foi também ampliado com uma extensão de uma chaminé, colocação de mais maçaricos - então ele teve maior capacidade de serviço, o dutty do forno aumentou. Isso nos permitiu fazer essa ampliação, que, em termos nominais, dos números - com que estou mais acostumado - , passou de 45.000 barris para setenta e

tantos mil barris, 77.000, coisa assim desse tipo. Foi uma ampliação grande, em termos de capacidade. Isso foi uma contribuição decisiva naquele sentido de tornar o Brasil auto-suficiente em derivados, nos derivados básicos, sobretudo - óleo combustível era um objetivo, porque esse tipo de ampliação dá uma produção maior de óleo combustível. Ele não permite retirar tudo que tem dentro do potencial de petróleo em termos de diesel e outras frações desse tipo. Então isso ia no óleo combustível, a gente fazia um óleo combustível de baixa viscosidade. Mas era um objetivo da ocasião, em termos de tornar o país auto-suficiente. Era um combustível que era muito consumido nas indústrias todas que queimavam óleo combustível: cimento, geração de energia elétrica... Havia um parque industrial muito grande movido a óleo combustível.

M.M. - Agora me diz uma coisa, dr. Zucca: esse setor, essa divisão de planejamento, tinha algum objetivo básico? Esses planos?

A.Z. - O setor que eu peguei?

M.M. - É.

A.Z. - Não, era basicamente um setor de projetos. Nós recebíamos um projeto... Dentro de uma refinaria de petróleo existem dois tipos de engenharia. O primeiro é engenharia de processo, que faz o estudo, vamos dizer, dos vários processos de tratamento do petróleo: destilação, craqueamento, reforma... Enfim, é toda uma engenharia de processo, modificações daquela matéria-prima. E, uma vez feito o projeto conceitual de processo, ele vem para os engenheiros mecânicos e eletricitistas para fazer o chamado dimensionamento, a engenharia de detalhamento. Então é escolher as especificações, as tubulações, em termos de pressões, de material, seleção de material - se é aço-liga, se é aço-carbono -, o acionamento elétrico dos equipamentos; enfim, fazer as fundações. Então esse pequeno setor era composto de um conhe-

cimento de engenharia civil, que fazia todos os solos, fundações e construções de uma maneira geral. Era composto também por um pessoal de metalurgia, que estudava as tubulações - flexibilidade de tubulações, seleção das tubulações - , projeto de tubulação, basicamente. Por um pessoal de engenharia mecânica, que via a parte de máquinas - bombas, compressores - , e por engenharia elétrica, que via a parte toda de acionamento e distribuição de energia elétrica.

Então era um pequeno setor. Eu era, de origem, engenheiro civil, mas tinha ferramenta, já, um pouco, na área de tubulação e um pouco de mecânica, também. Tinha um outro engenheiro mecânico que trabalhava comigo, dr. Roberto Sarmiento. Tínhamos um engenheiro eletricitista, cujo nome eu não me recordo agora, e tínhamos três bons técnicos de projeto, também. Tínhamos, além dos engenheiros, técnicos de projeto. Porque durante a construção da refinaria o detalhamento foi feito lá dentro: vinham os projetos básicos de fora, e o detalhamento das tubulações era feito num setor grande. Um dos técnicos desse setor, um desenhista projetista de origem dinamarquesa, mas radicado no Brasil, já naturalizado brasileiro, esse ficou comigo, o Hans Hejjeler. E tínhamos um húngaro, também, que ficou conosco, Akos qualquer coisa - o sobrenome dele era muito complicado; Akos era o primeiro nome - , e mais um alemão, de origem alemã. Mas eram todos brasileiros, eram naturalizados. Esses eram os meus três grandes projetistas. Além deles, havia outros bons desenhistas, como o Carlos Elbel. Então era uma seção pequena, nós tínhamos, no máximo, vinte pessoas.

Acho que o nosso grande trabalho foi uma primeira reação... Eu fui o primeiro chefe desse setor que reagiu contra o domínio dos americanos. Foi uma reação mais profissional do que de caráter ideológico. A mim repugnava que os americanos fizessem uma série de modificações sem passar pelo meu setor, porque eu achava que os desenhos de engenha-

ria modificados tinham que ser passados pelo meu setor, aprovados pelos engenheiros, e, enfim, liberados para a execução. E eu tinha, vamos dizer, um upstream; eu tinha que receber dados para fazer projetos dessa engenharia de processo, que tinha engenheiros brasileiros, e muito competentes. Mas os americanos faziam eles mesmos os estudos e modificações de processo e vinham lá com papel de embrulho, de qualquer maneira, feito no campo, querendo que eu legalizasse essas coisas. Então eu me indispus contra isso e consegui do dr. Atalla uma ordem de serviço proibindo esse tipo de atividade, vamos dizer, não regulada. Então, a partir daquele dia, nós fizemos um procedimento e toda uma regra de como fluíam as modificações de engenharia. Eu nem sei como eu consegui convencer o Atalla. Talvez em termos de amizade, não é? Porque a gente viajava junto - ele morava em São Paulo, como eu -, então tínhamos desenvolvido durante a construção uma sólida amizade. E ele... Eu estava lendo ontem um artigo muito interessante, que dizia que na vida tudo é um jogo de sedução, mesmo que uma sedução de caráter não sexual. As pessoas procuram se influenciar mutuamente, e o fato é que eu consegui influenciar o Atalla e ele aceitou a minha proposta. E redigiu-se esse édito, essa ordem de serviço, que, quando foi promulgada, causou uma revolução do lado americano, que nós não estávamos nem esperando, porque para mim, aquilo era a coisa mais natural do mundo. Era um absurdo ter uma atividade daquela em que qualquer pessoa modificava uma instalação de petróleo, sem estudo de caráter técnico ou econômico, ou de segurança, e que também não permitia que nós tivéssemos controle do que estava no campo. Porque modificavam tudo nos campos sem eu saber como era. O meu arquivo deixou de corresponder à realidade física do campo, à concretude real da refinaria. Então, eu me revoltei contra isso e consegui modificar. E, também, como eu era muito benquisto pelos americanos, a reação foi violenta, mas acabou sendo controlada; quer dizer, eu não tive que ceder. Então nós negociamos a-

quela coisa; já tinha saído, mas nós negociamos a implantação: "Não, vocês fiquem tranquilos, o que vocês quiserem vai continuar sendo feito aqui. Agora, tem que ser dentro dos conformes, tem que passar por lá, receber o número, ser um projeto, fluir dentro do procedimento." E afinal nós chegamos a um modus vivendi.

Foi a primeira crise antes da chegada do general Diegues - o então coronel Diegues - , que foi quem, realmente, comandou a retomada da refinaria da mão dos americanos.

M.M. - Nessa época o dr. Atalla tinha que cargo?

A.Z. - O dr. Atalla era o assistente do superintendente de produção. Mas, como o assistente* de produção, no caso, era o dr. Leopoldo Miguez de Melo, nesse período - porque foi durante o Geisel - , e, depois que o Geisel saiu, o Leopoldo também voltou para o Rio... Porque ele nunca se instalou lá, eles ficaram morando num hotel lá, no parque, no balneário. O Leopoldo nunca se instalou, ele não pretendia ficar em Santos. Ele só esteve em Santos enquanto o Geisel esteve lá. Porque o Geisel não era um homem de petróleo e exigiu que fosse com ele o Leopoldo. Mas quando o Geisel saiu, já em janeiro, essa atividade ficou com o próprio Gentil de Castro. E o Atalla era assistente do Gentil. Então o Gentil era superintendente de operações - era o mais alto posto técnico da refinaria - e o Atalla era o assistente executivo do superintendente de operações. Mas era um homem forte. E, com a chegada do coronel Diegues - o pessoal tinha saído, também, daquela crise, e o Gentil já tinha ido embora - , o Atalla tornou-se o superintendente de operações.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, essas decisões de ampliação da refinaria eram tomadas por quem?

A.Z. - Em primeiro lugar: eram na refinaria. Não havia nada

* O entrevistado provavelmente quis dizer superintendente, ao invés de assistente.

vindo de fora da Petrobrás, ainda. A Arefi... Foi aquilo que eu disse: a assessoria que havia se montado aqui na cidade praticamente não opinava. Pelo menos não sentíamos a presença deles em nada, e não me lembro de ter pedido... Pode ser que a gente tenha dado a eles conhecimento — isso foi o máximo. [risos] Isso foi tudo feito lá dentro, com os engenheiros do que naquela ocasião chamava-se PCP — Projeto e Controle de Processo. Ou ASSP — nem lembro mais agora —, assessoria de... Tenho impressão que PCP foi o nome que ela ganhou depois; o primeiro nome era ASSP, ou coisa assim desse tipo. Mas era um grupamento de engenheiros que haviam sido preparados nesse curso do Cenap: dr. Jorge Gonçalves, que está numa daquelas fotografias; dr. Hélcio Barrocas, que hoje está aqui no Rio, inclusive teve um ciclo muito grande, também, na Petrobrás, e vários outros engenheiros que trabalhavam nessa área de projetos. Tinha um pessoal, também, que trabalhava no controle da produção: dr. Plínio Junqueira, que está aqui como assistente de diretor, também; outros, que acho que até já saíram, não vejo mais por aí... Dr. Medeiros, Medeirinhos, que trabalhava também nessa área de controle de produção. Mas havia um bom número de engenheiros que fazia engenharia de processo. Então eram eles que estudavam isso, junto com o pessoal de produção da refinaria. Então, vamos dizer: nós víamos que havia mercado, que tínhamos um potencial de atender a esse mercado fazendo esse pré-flash, essa pequena ampliação, e assim foi feito.

M.Q. — Esses engenheiros eram de onde, que o sr. falou?

A.Z. — Eles eram da Petrobrás.

M.Q. — Sim, mas eles eram da refinaria ou eles eram da assessoria?

A.Z. — Não, eles eram da refinaria. A ASSP era uma assessoria, ou uma assistência, dentro da refinaria; uma assistência de processo que trabalhava para o Atalla, eles eram subordinados direto ao Atalla. Havia um chefe — eu nem lembro quem

era o chefe, se era o dr. Parola, não sei; havia um chefe que eu não sei bem quem era —, e eles respondiam direto ao Atalla. Era um órgão de assessoria que também, acompanhava, fazia uma espécie de controle de produção no campo. Porque o departamento de refinação, vamos dizer assim — eu não sei o nome exato, não me lembro agora... O meu era Departamento de Manutenção e Suprimento, DMS. O do Faria, que era o de o peração, podia ser departamento de refinação, ou de refinação e transferência, não lembro bem o nome agora.

M.Q. — Mas isso é num período posterior, não é?

A.Z. — Já na hora de operação, quando a refinaria está operando. Porque essa ampliação foi feita depois do início da operação. Nós começamos a operar a refinaria como ela foi projetada originalmente, com 45.000 barris.

M.Q. — É porque eu pensei que, talvez, nessa sua Divisão de de Estudos e Projetos, já tivesse sido planejado isso.

A.Z. — Não, não. Nós fizemos um... Eu acho que cheguei até depois que já estava feito: quando eu cheguei lá em 56, esse projeto já estava feito. Eu não lembro se ele começou a operar antes ou depois, minha memória não dá para isso.

M.Q. — De ampliação, já estava feito?

A.Z. — De ampliação, é. Eu tenho impressão que já estava feito. Agora essa me pegou porque eu não consigo lembrar se foi depois. Porque eu fiquei pouco tempo nesse órgão de pro jeto; eu fiquei, de fevereiro de 56 até maio de 56. Porque a minha carreira seguiu muito o mês das noivas: em maio, geralmente, eu mudo de função. [risos] Então, em maio de 56, com a chegada do coronel Diegues, eu saí desse pequeno ór gão de projetos para assumir a chefia do Departamento de Ma nutenção e Suprimento.

M.M. — Agora, só para interromper aqui, para a gente entender bem: tem superintendências e departamentos? Eu fiquei meio confusa...

A.Z. - É porque a organização era a seguinte: nós tínhamos um superintendente da refinaria, que tinha embaixo dele um superintendente de operações, que era o Atalla, e, do outro lado, um supervisor de serviços gerais, SSG - era uma sigla - , que era um homem de administração. Este era sempre um coronel: antes era o general Lisboa, e, quando chegou o Diegues, era o coronel Ernâni, que ele trouxe consigo, inclusive por ser compadre - era um homem de confiança, porque é o homem que cuida do dinheiro, do pessoal, do serviço jurídico. Então, a área de administração ficava debaixo desse... Agora, como se dividia a superintendência de operações? A superintendência de operações dividia-se em departamentos. Então, era o Departamento de Manutenção e Suprimento, que eu chefiava no tempo do Diegues; havia um departamento de refinação, cuja sigla não me lembro bem agora, e acho que havia um departamento de engenharia, também. Nós não tínhamos divisões, eram departamentos; as divisões eram embaixo dos departamentos. Aliás como ainda é hoje aqui. Hoje, também, aqui, há departamentos e divisões: o Departamento Industrial tem divisões... Então questionava-se muito se divisão era mais que departamento, ou não, [risos] em termos de política de organização. Porque, pela vertente americana, division é quase uma empresa, é mais que um departamento; departamento, lá, é quase setor, é um pequeno órgão. Mas nós tínhamos um hábito, no Brasil, de ter o departamento hierarquicamente mais alto. E, quando eu fui chefe de manutenção, não era divisão, como é hoje; era departamento, e tinha, inclusive, material.

M.Q. - Agora, não ficou muito bem claro, para mim, como funcionava essa assessoria de projetos junto com essa divisão de estudos e projetos de engenharia. Como era?

A.Z. - Ah, porque um era engenharia de processo, e outro era engenharia... Eu pertencia ao departamento de engenharia, cujo chefe era o Hélio Rolim. Então, eu pertencia a esse departamento, e essa assessoria funcionava paralelamente à

produção, acompanhando a produção e fazendo projetos de engenharia de processo, para modificar a produção. Veja bem: o pessoal que operava não devia fazer projeto; então, quem devia fazer projeto era essa turma que acompanhava. E quem acompanhava estava vendo os rendimentos, descobrindo gargalos, identificando gargalos. Então, o que eles faziam era mais remoção de gargalos. Então essa engenharia é engenharia de processo, é process engineering. E eu fazia engenharia de detalhamento, é projeto executivo: é dimensionamento e detalhamento das coisas para serem fabricadas e montadas. Até hoje essas engenharias são separadas, porque, em termos vamos dizer, de organização, elas sempre se separam, pelo mundo afora em todos os tempos. Então, hoje você vê: o Cenpes,* por exemplo, faz engenharia de processo, mas não faz engenharia de detalhamento; quem faz engenharia de detalhamento é o Segen,** que a contrata, ou faz diretamente através de projetos executivos. Há quem goste de projeto executivo, há quem chame de projeto de detalhamento. Porque isso é tudo nome que vem traduzido do inglês, não é? Engenharia de processo em inglês é process engineering; a de detalhamento é engineering, só, ou mechanic engineering.

M.Q. - Dentro da estrutura, então, essa assessoria tinha um papel mais global, porque ela estava vendo essa parte do planejamento da própria unidade, não é?

A.Z. - É, exatamente, era quem fazia o planejamento da unidade. Essa assessoria tinha duas vertentes. Uma, que era chamada de Cope, era Coordenação de Produção Econômica, não sei. Porque ela fazia isso mesmo: planejamento de produção. Nós começamos a aplicar naquela ocasião uma coisa que depois se tornou banal, sobretudo com o computador, que era a programação linear, que naquele tempo era feita na máquina

* Cenpes - Centro de Pesquisas e Desenvolvimento.

**Segen - Serviço de Engenharia.

de calcular por esse dr. Medeiros que eu citei. Nós fizemos as primeiras aplicações através de métodos de programação linear, fazendo a programação de produção da refinaria. Havia uma turma de coordenação, que fazia o plano de produção semestral e anual. Fazia por ano, com menos compromisso, até dois anos - depois - , e os últimos seis meses, com compromisso firme - o de seis meses tem uma produção já bastante bem detalhada. E havia um pessoal que fazia análise de rendimentos operacionais. Então esses engenheiros, que era o outro grupo do lado, faziam engenharia de processo, mas só engenharia de processo, sem entrar em detalhamento. Eles calculavam vazões, pressões, enfim, aplicação de todos os processos de refinação, que são processos de transformação daquela matéria-prima - seja através de craqueamento, seja através de tratamentos, mas é tudo processo de refinação. Então depois que eles faziam engenharia de processo, os fluxogramas todos, eles mandavam para a engenharia de detalhamento, que aí detalhava essas coisas para a fabricação, para construção e montagem.

M.M. - E naturalmente essa assessoria tinha grande influência sobre o superintendente, porque era muito próxima, não é?

A.Z. - 'Tinha. Mas, você sabe das coisas, isso aí é como até hoje se coloca em todo o mundo em termos de pombas e falcões. Aquela vertente, vamos dizer, que costuma ter no Exército: tem uma linha que é do troupiér, o oficial de tropa, e tem o oficial intelectual que faz Escola Superior de Guerra e todos os cursos de comando de estado-maior. Lá, também, passava-se a mesma coisa: o pessoal de produção era, talvez, de menor ferramenta teórica, mas era de muito mais força e personalidade. [risos] Então, os outros, apesar de estarem do lado, soprarem no ouvido do superintendente de produção, nem sempre conseguiam vencer os falcões da produção, que não queriam ninguém mandando lá no feudo deles, [risos] no pedaço deles. Inclusive esses engenheiros de acompanha-

mento nunca tiveram muita força dentro da... A não ser na Bahia. A Refinaria de Mataripe foi uma das poucas que conseguiu dar às assessorias mais força do que ao pessoal de produção. Uma coisa muito interessante. Em função das pessoas e da cultura local. E funciona muito bem; é o ideal que isso aconteça, mas é difícil de fazer isso, dadas as fraquezas e as vaidades humanas. Quem está com o poder na mão não quer entregar para o outro; então, quem está comandando a máquina e os homens, não quer ceder a um sujeito que só tem idéias: "Esse cara tem as idéias, ele vai ter as idéias lá no pedaço dele. Aqui, quem manda sou eu; não gostei dessa idéia dele, não vou adotar." [risos] Ou, se tiver uma chave de galão, ele vai fazer a resistência passiva. Então essa força era relativa, é preciso que se diga isso.

M.Q. - Agora, o senhor citou o dr. Hércio Barrocas, e...

A.Z. - Elemento dos mais controvertidos. [risos]

M.Q. - É, exatamente, já ouvimos falar dele.

A.Z. - Ele é dos mais controvertidos.

M.Q. - Pois é. E ele é uma das pessoas que vai começar com esse trabalho de projetos, e, depois, se não me engano...

A.Z. - Ninguém melhor que ele conhece... Eu não sei se ele vai ser imparcial no julgar, porque ele é uma pessoa - quer dizer, na minha avaliação e de muitos colegas - que tem uma grande ferramenta técnica, é um engenheiro de grande potencial tecnológico - projeto -, e não só isso, como também produção - ele faz uma quantidade muito grande de trabalho por unidade de tempo; ele é prolífero no seu trabalho técnico, muito prolífero. É um indivíduo apaixonado, também; ele é muito impulsivo e apaixonado. Mistura isso com um pouquinho de componente ideológico, em termos de nacionalismo, xenofobismo, lá sei eu o que é - chama-se do que quiser. Então, ele se tornou um indivíduo com umas ações aí que são muito questionadas ao longo do tempo na companhia, não é? Agora, ninguém pode negar a ele capacida

de de trabalho, conhecimento, paixão, camisa de Petrobrás e realizações, muitas realizações — ele tem um acervo muito grande de realizações técnicas. Agora, perturbou muito a vida, o crescimento da companhia, contestando projetos importantes, nem sempre com muita felicidade e nem sempre dentro de meios, vamos dizer, dentro da estrutura. Ele usou muito meio guerrilheiro, meio de fora, mesmo, da estrutura hierárquica. Quando ele se via rejeitado nos seus argumentos, mesmo que com argumentos técnicos, ele não se conformava; é um inconformado nato. Então ele passava a batalhar por fora, e conseguia boa cobertura externa, também, e, então, deu muito trabalho. Agora, tem grandes realizações, também. É um homem controvertido, como eu disse.

M.Q. — O senhor poderia falar um pouquinho dessas realizações dele?

A.Z. — Tem realizações na implantação da engenharia básica, onde ele foi um elemento-chave, junto com o dr. Ivo.

M.Q. — Ivo Ribeiro?

A.Z. — Ivo Ribeiro. Isso é tudo gente criada lá em Cubatão. O Ivo, também, foi lá dessa parte de construção inicialmente, depois veio para o Rio. O Hércio foi dessa assessoria de projetos, foi lá que ele se formou. Ele já veio com a ferramenta do curso, mas lá ele pôde dar expansão àquele potencial todo, àquele conhecimento que ele tinha. Durante uns dois anos em que lá esteve; dois, três anos, não sei. Depois ele veio para o Rio, para a Reduc, e acabou entrando para o antigo Segen.* Passou por uma série de lugares. Mas ele contestou, por exemplo, a criação da refinaria do Planalto e obstaculizou, durante meses, aquele trabalho. A modernização de Cubatão, onde se colocou um cracking catalítico, também. Isso foi no tempo em que eu era superintendente geral aqui do Departamento Industrial; ele me causou problemas incríveis, porque ele conseguiu uma guarida do gabinete

* Segen — Serviço de Engenharia.

do general Candal, que era o presidente, através de amigos comuns, sem nenhum vínculo hierárquico, e de lá passou a questionar todo o planejamento da empresa. Então, nessa ocasião, ele fez um trabalho mau, porque aqueles eram bons projetos e ele estava errado naquela colocação dele. Então, ali ele prejudicou. Mas dentro da engenharia básica acho que ele foi um elemento muito útil, tanto na absorção da tecnologia que nós absorvemos da Kellogg, quanto para fazer esses pólos petroquímicos, a Copesul,* por exemplo. Ele é um elemento de grande potencial. Mas acabou sendo expellido de lá também. É difícil ele ficar em algum lugar desse aqui, porque ele é extremamente, vamos dizer, não-conformista. E é quase que um lobo solitário, não consegue trabalhar com equipes, é um homem de difícil trato.

M.Q. - Ele está vinculado à criação do Cenpes também?

A.Z. - À criação do Cenpes, não acredito, não. A criação do Cenpes foi muito um trabalho do dr. Moggi e do dr. Leopoldo Miguez, e de outros aí, talvez. Porque essa engenharia básica no Cenpes veio bem depois que o Cenpes foi criado. Ela já foi uma modificação do Cenpes. Eu não sei em que ano. Eu reconheço que o Brasil entrou tardiamente na engenharia de processo de petróleo. Isso eu reconheço e acredito que todos os meus contemporâneos reconhecem isso. E nisso nós prejudicamos muito o Brasil, foi um prejuízo inconsciente, claro, porque todos nós tínhamos um amor muito grande, não só à Petrobrás, mas ao papel dela em termos de desenvolvimento nacional. Jamais faríamos alguma coisa que soubéssemos que iria prejudicar o Brasil, ainda mais em termos de defender a Petrobrás, de evitar a entrada de firmas nacionais nessa área de engenharia detalhamento e engenharia de processo. E a engenharia de processo ainda quase não existe hoje no Brasil. O dr. Haylson Oddone, que foi um homem muito importante nessa área durante muitos anos, fez também um trabalho notável. Talvez ele tenha si-

* Copesul - Companhia Petroquímica do Sul.

do o maior de todos os engenheiros de processo que nós te
nhamos tido em todos os tempos. Depois do dr. Schor não é?
Ele foi treinado, inclusive, pelo dr. Schor. Mas ele era
muito conservador. Durante muito tempo ele segurou a en-
trada de firmas brasileiras na engenharia de detalhamento
e, depois, engenharia de processo.

Então, a Supen, a Superintendência de Engenha-
ria Básica do Cenpes, foi criada tardiamente, a meu ver;
ela podia ter sido criada uns dez anos antes, e o Brasil
teria ganho muito nessa área. Talvez nós tivéssemos conso
lidado empresas privadas de engenharia, como tem em todo
lugar do mundo, com capacitação. E até hoje essa capacita-
ção está aí, foi tentada por várias empresas, mas ela não
se consolida. Não se consolida, em parte, acho, porque a
Petrobrás não deixa. [risos] Eu sou um crítico nessa área,
dentro da companhia: eu acho que nós devíamos apoiar mais
a engenharia básica externa nos processos chamados conven
cionais, aqueles que já são de domínio público sob os
quais não se paga mais royalties, então nós, pelo menos,
não podemos vender isso para ninguém. Eu acho que a Petro-
brás devia desenvolver capacitação em engenharia de pro-
cesso naquilo que o Brasil não domina, e, aí sim, ela po-
de até vender essa capacitação. E, no dia em que não ti-
ver mais capacidade de venda, pode até fazer uma transfe-
rência graciosa à indústria nacional. Porque é a forma de
la se conservar. Quando eu digo indústria nacional, é in-
dústria de engenharia - não se usa muito aqui, mas é mui-
to usado no mundo afora: chamar a engenharia de indústria,
assim como se chama turismo, também, de indústria. Apesar
de não ter fábrica, turismo é uma indústria sem chaminé,
no dizer dos europeus. E a mesma coisa é a engenharia, a
engenharia também é uma indústria. O americano tem uma in-
dústria possantíssima de engenharia, assim como os euro-
peus têm, os japoneses também têm, e não necessariamente
ligadas a empresas operadoras, como é o caso da Petrobrás.
A Petrobrás, no fundo, é uma empresa operadora. A Petro-

brás é uma empresa de petróleo, ela tem que descobrir e explorar o petróleo, industrializar o petróleo, comercializar etc, e tal, mas não necessariamente fazer engenharia. Então eu acho que nesse particular... E aí entra um componente muito sério da realização profissional: os engenheiros também são um grupo de pressão, se organizam como grupo de pressão, em busca das suas aspirações, que são aspirações de classe, e não aspirações de empresa, nem aspirações de Nação. E, às vezes, as aspirações se perdem e entram por caminhos que são pouco interessantes.

Eu diria que isso é uma coisa extremamente frequente na trajetória da Aepet.* E eu sou um crítico muito grande das ações da Aepet. Inclusive porque, como oriundo de Cubatão, Cubatão tem uma filosofia diferente. Em Cubatão, nós temos uma associação de pessoal de nível universitário, chama-se APNUPESP,** acho que existe até hoje. Então congrega todo profissional da refinaria que tem diploma universitário, não é só de engenheiros. Então lá estão os médicos, os advogados, os economistas, as bibliotecárias, enfim, quem tem um diploma universitário é potencialmente membro daquela associação, o que evita esse enquistamento de só ser engenheiro. Não deixa de ser elitista, também, porque exclui os não-profissionais, os não-detentores de diploma. Mas esses têm o sindicato, que não é um sindicato, mas sim feito uma associação como é o Clube de Engenharia, como é a OAB, enfim. Aliás, essas organizações têm outros papéis. Mas, no fundo, é isso, é uma associação de pessoal universitário. Aqui no Rio criou-se a Aepet, que é exclusiva, ela só tem engenheiros.

M.Q. - Me parece que tem economistas também.

A.Z. - Talvez tenha economistas, também com a abertura, mas você vê pelo próprio nome Associação dos Engenheiros de Pe-

* Aepet - Associação dos Engenheiros da Petrobrás.

** APNUPESP - Associação dos Profissionais de Nível Universitário da Petrobrás do Estado de São Paulo.

tróleo. E, se eles têm economistas, eles mal aparecem lá dentro. E não tem advogado, não tem médico, não tem outros profissionais, nem dentista, nem nada disso. Agora, ela faz muito uma linha de... Acobertada por essas bandeiras de nacionalismo, e outras coisas, no fundo, no fundo, tem uma enorme área de ação, uma maior área de atuação para os engenheiros da companhia.

M.Q. - Para os seus projetos pessoais?

A.Z. - Para os seus projetos grupais e pessoais, mas, no fundo, é uma forma de poder. Certo? E até a criação de uma reserva de mercado. Porque, como eu disse, na engenharia de processo nós temos uma reserva de mercado. Nós conseguimos matar todas as indústrias brasileiras que tentaram se instalar nesse campo. Veja aí a Promon. A Promon é uma grande empresa que hoje quase que não trabalha mais para a área de petróleo. Ela basicamente trabalha para a área elétrica, na área de... Porque é uma companhia que fez engenharia pura, ou seja, ela não faz construção e montagem, ela não ganha em cima do operário, não ganha em cima do material aplicado, não ganha em cima do dinheiro aplicado nos materiais, do capital de giro nesse negócio. Ela ganha exclusivamente em cérebro, fazendo projeto - projeto conceitual, projeto de detalhamento, estudos de viabilidade. Mas sobretudo na área de processo, você não vai encontrar nenhuma empresa aí que tenha se consolidado, em função, em grande parte, de uma resistência dos engenheiros da Petrobrás. Veja bem que isso não é uma política consciente, estratégica, da companhia; pelo contrário: quando a companhia debate essas questões no plano estratégico, aí envolvidos os conselhos de administração, a diretoria, e a administração superior, essas coisas não se colocam dessa maneira. Elas só surgem dessa maneira quando as pressões desses grupos de pressão predominam.

M.Q. - Agora, dr. Zucca e o grupo Ultra?

A.Z. - O grupo Ultra é um grupo que tem um papel muito im-

portante?

M.Q. - Porque eles também têm uma firma de projetos, não é ?

A.Z. - Tem, a Ultratec.

M.Q. - Que trabalha para a Petrobrás, também, não é?

A.Z. - Mas eles também não são fortes em processo, não. Quem é forte em processo no Brasil... Hoje, se pode dizer, a Natron, não tanto em processo de refino, mas ela dominou, por exemplo, essa área de ácido sulfúrico, ácido nítrico, enfim, uma série de áreas mais especializadas em que não existe um grupamento que force uma reserva de mercado como tem na área de petróleo.

[FINAL DA FITA 6-A]

A.Z. - O grupo Ultra é um grupo muito interessante de se analisar, inclusive porque ele começou muito antes da Petrobrás, ele começou com a exploração do dirigível. [risos] E o pai do Pery Igel conseguiu implantar a distribuição de gás liquefeito, e daí surgiu todo um complexo. Eles são hoje um grupo realmente diversificado, com petroquímica, com informática, com engenharia - através da Ultratec - , seguros... Eles fazem um trading; é um grupo muito interessante.

Eu sou de filosofia de economia de mercado e gosto do policentrismo; eu detesto ver a formação de monopólios, inclusive de áreas artificialmente protegidas - seja com monopólio de lei, seja com monopólio de fato. Eu acredito que a diversidade e a afirmação pela capacidade, numa luta competitiva, é sempre muito mais eficaz. Aliás, é o processo de seleção das espécies, não é? Você vê que as espécies todas vivem aí num regime competitivo para sobreviver, e predominam as melhores cepas, etc. Então eu gosto muito disso, é minha filosofia de vida; eu tenho a forte influência de ter passado seis anos no exterior, em países industrializados. E trago de lá uma consciência de cidadão de país industrializa

do. Eu vivi três anos na França e quase três anos nos Estados Unidos. É verdade que em tempos muito espaçados, em fases diferentes da minha carreira. Mas isso influencia o pensamento, porque eu não fui turista. O turista é um sujeito que só vê as coisas boas, e só está atrás do lazer. Um estagiário também está vivendo numa faixa muito estreita. Já um cidadão, o sujeito que mora, trabalha, paga imposto e tem a vida normal com a sua família, tem seus filhos estudando em escolas - como eu tive -, ele tem já uma visão de mundo, e ele é capaz de avaliar isso. E eu trago muito isso implantado na minha maneira de ser. Daí eu ter uma série de restrições aos monopólios.

M.Q. - E quanto à petroquímica, como o senhor julga essa... Porque, no início, a petroquímica não estava definida como sendo ou não área de monopólio, isso ficou definido mais tarde. Como o senhor se posiciona em relação a isso?

A.Z. - Eu diria que graças a Deus não é monopólio; tenho que ser coerente com o meu pensamento. [riso] E eu acho que a petroquímica brasileira é uma grande demonstração disso. Eu hoje coloco a petroquímica brasileira, como um todo, através de seus grandes pólos, numa posição de muito maior eficácia do que o próprio grupo Petrobrás. Porque ela tem mais agilidade, ela tem muito mais agilidade; porque ela compete entre si e a competição é sadia. Os pólos competem entre si. A gente pode até questionar se o pólo baiano não está sendo muito protegido em termos de favores do governo, de eternidade de subsídios para a nafta, porque aquilo devia ser muito válido para a fase de implantação. Quando ele se implantou, disseram que não podia dobrar o pólo paulista - que era feito com trezentos milhões de dólares do dia para a noite -, e eles gastaram um bilhão e tanto, fazendo o deles - levou mais de sete anos -, dizendo que aquilo era a tese da descentralização, que nem tudo podia ser feito em São Paulo. Hoje, o mesmo argumento eles estão usando contra o Rio de Janeiro, como já usaram tentando inviabilizar

o pólo do Sul e assim por diante. A gente pode questionar isso, mas isso é competição e a competição é sadia. O fato é que essas área desenvolveram grande capacitação gerencial, grande capacitação tecnológica, grande capacitação empresarial, e muito mais, eu diria, saúde empresarial, do que um sistema como o sistema da Petrobrás.

O meu pensamento - e eu digo isso com toda a pureza de alma - , no meu pensamento, eu acho que a Petrobrás foi uma enorme conquista para o Brasil, em termos de monopólio - mais do que desejado e merecido, quando foi criada - , mas eu não gosto da eternidade desse monopólio. Eu acho que essas coisas são válidas numa fase de consolidação, mas hoje a Petrobrás é uma companhia de bilhões de dólares, que tem um corpo técnico preciosíssimo, muito competente, que tem um excelente corpo de gerentes, é, enfim, uma companhia que tem tudo para ser ... É uma companhia que não precisa, dispensa o monopólio. Eu, hoje, dispensaria com a maior tranqüilidade o monopólio da Petrobrás, porque ele já tem mais de 30 anos e está mais do que consolidado. Eternizá-lo é prejudicar o desenvolvimento da própria Petrobrás e do Brasil. Então é assim que eu vejo a petroquímica.

E tem mais: o gigantismo também não é muito bom - isso não tem muito a ver com monopólio, e talvez até tenha. Mas eu acho, hoje, que a Petrobrás é muito prejudicada por ter essa enorme massa de administração central, que tem cerca de oito mil homens, e que está muito difícil qualquer pe-restroika aqui dentro, sem sombra de dúvida. [risos] Eu tentei fazer umas perestroikas por aí, fazer umas modificações - não eu sozinho, porque a gente não faz nada aqui em caráter pessoal. Mas, vamos dizer, o grupo onde eu sempre trabalhei dentro da Petrobrás, aí na área do Departamento Industrial, nós estamos há três anos tentando fazer uma modernização administrativa, uma reformulação do nosso grupamento, que é um grupamento que tem 15 mil homens e 12 áreas operacionais, fora do Rio de Janeiro, fora desse edifício, e mais es

100

sas divisões aqui, e a gente não consegue. Não consegue porque a empresa tem muito imobilismo, é uma empresa muito grande: tem o Serplan...* O Serplan, hoje, está para a Petrobrás assim como o Gosplan está para a Rússia. O Gorbachev só está modernizando a Rússia porque ele está neutralizando o grande órgão de planejamento lá.

Então essa enorme massa de interesses que se juntam em torno dessas assessorias gigantescas, que existem aqui nesse prédio... E hoje esse prédio não está sozinho, ele é apenas o núcleo central de uma série de prédios satélites da administração: o Citybank, o edifício Serrador, e não sei mais que outros edifícios aí, que estão forrados de gente que trabalha na administração central. E isso tem uma massa de insensibilidade, de fuga da realidade, porque não tem nem muito contato com o que está acontecendo na frente de batalha, não. Então ela fica muito difícil e muito pesada. É claro que nem todo mundo tem essa clareza e essa coragem com as coisas que eu coloco, mas eu tenho 36, quase 37 anos de casa. Eu vi essa companhia nascer, eu vi todas as fases por onde ela passou, e acho que tenho — sem nenhuma outra conotação de mágoa, de saudosismo, ou de ressentimento —, eu tenho uma posição privilegiada de observador aqui dentro, e acho que hoje a Petrobrás é uma companhia com grandes problemas. Nós temos um crescimento desmesurado do custeio e notórias dificuldades de fazer investimento, que é por onde a companhia cresce. Por que nós temos isso? Porque o custeio tornou-se... Eu nem sei, ninguém sabe, quanto é o custeio da companhia. Ou, se alguém sabe, é segredo. Eu tenho certeza que ninguém sabe na estante, seria preciso fazer um enorme trabalho de consolidação, para dizer: "O overhead" dessa companhia custa tanto." Porque não tem isso claramente separado em nenhuma contabilidade por aí — de custos. O próprio presidente não tem esse dado acessível a ele; nem o presidente, nem os diretores, nem o serviço de planejamento. Por quê? Porque é uma

* Serplan — Serviço de Planejamento.

massa muito grande. E o que é custeio, o que é investimento? Antigamente, a gente conseguia saber isso aí. Porque havia um relatório que dava quanto custava essa administração aqui desse prédio. E esse relatório há muitos anos que eu não vejo. [risos] Talvez eles nem queiram que a gente saiba, para não assustar.

M.M. - Mas a saída então é a descentralização?

A.Z. - Eu acho que sim. A saída para isso seria a descentralização numa coisa no estilo da petroquímica. Se você vai fazer hoje uma análise crítica de como se comporta a petroquímica no Brasil... E a petroquímica é uma boa área porque ela tem, vamos dizer, excelente saúde econômica e financeira. Mas você pode até pegar a Petrofértil, que não tem essa mesma saúde. Porque tem a infelicidade de trabalhar numa área de preços, numa política de preços extremamente ruim - a gente vende os adubos aí, esses produtos, insumos agrícolas, a preço vis, muito abaixo, são preços gravosos, não cobrem nem a matéria-prima. E tem subsídio de toda natureza - já tem o gás natural a preço barato, tem nafta a preço barato - , mesmo assim, não consegue ter resultado positivo. Mas, se nós fizermos uma análise do comportamento físico desse grupo, ou seja, o seu dispositivo de produção real, como funcionam suas fábricas, qual é a agilidade desse pessoal e o seu contato com a realidade, desde a holding, aqui no Rio, a Petrofértil, que é uma empresa que tem trezentos empregados do presidente ao porteiro... Compare com os oito mil, aqui, da Petrobrás sede. Tem trezentos empregados e controla cinco fábricas, que não são fábricas, são complexos de fábricas, porque algumas são mais de uma fábrica. Quer dizer, cinco empresas, tipo Goiásfértil, Nitrofértil, Ultrafértil, ICC - enfim, são cinco fábricas grandes, elas têm um efetivo somado de nove mil homens. É alguma coisa do gênero do Depin* que tem 15 mil, com 12. Mas eles têm muito mais agilidade, muito mais contato com a realidade. Eu digo isso porque outro dia parti

* Depin - Departamento Industrial.

cipei de uma reunião de diretores industriais deles, junto com o diretor industrial da sede, aqui. E eu senti nos diretores, vamos dizer, uma intimidade tão grande com os problemas de produção e uma maneira rápida de responder aos desafios, que você não consegue encontrar na Petrobrás, por mais geniais que sejam os nossos diretores. Nem que eles fossem deuses, não teriam essa capacidade, porque eles vivem dentro de uma engrenagem extremamente difícil, extremamente difícil. Com esses grandes blocos de pressão tipo Segen, tipo Sermat* e assim por diante, e o Serplan, que é o pior de todos.

Eu estava conversando ontem com um amigo que conhece bem países comunistas aí de quarto mundo - Moçambique, Angola - , ele disse que nesses países o processo decisório é penosíssimo: fala-se, fala-se, fala-se, e não se faz nada porque tudo tem que passar pelo plano - "Ministério do Plano", que é o Gosplan da Rússia e o nosso Serplan, aqui. [risos] É verdade, você vai encontrar nesses setores pessoas que são puramente teóricas, que nunca pisaram numa instalação de produção, que são brilhantes do ponto de vista de conhecimento acadêmico... Até pode ter vários Ph D de Harvard, de Michigan, não sei, de Chicago, da escola de Chicago de economistas, que são capazes de defender teses maravilhosas, mas que nunca viveram dentro de uma estrutura de produção. Então eles têm pouca sensibilidade para o fenômeno e às vezes têm até insegurança em relação a ele - isso é que é o pior. Têm uma certa insegurança, então fogem; dão uma de avestruz - enfiam a cabeça na areia, fogem da realidade física. Então isso é um problema que ocorre muito com o gigantismo.

Nós começamos todo esse debate em torno da petroquímica. A petroquímica não é monopólio, graças a Deus; e-la hoje tem vários centros de decisão de grande importân-

* Sermat - Serviço de Material.

cia, como são esses pólos. Eu espero que o estado do Rio venha a se juntar com esse novo pólo, [riso] ser mais um, e isso é muito enriquecedor, isso é uma alavanca para crescimento. Eu tenho visto gerentes, grandes empresários que são formados fora do sistema Petrobrás, mas que estão na Petroquisa, estão dentro desses pólos, e isso é uma demonstração de que essa é uma solução rica.

M.Q. - Agora, o senhor falou que a dificuldade de investir deve-se muito a essa questão do gigantismo, não é?

A.Z. - É uma das razões, não é a única. Veja bem: nada na vida tem só uma causa, isso é sempre um complexo de causas. Nós temos uma série de problemas, também, de estrutura de preços e de outras razões para ter essa dificuldade de investimento. Mas, certamente, se nós reduzíssemos o custeio, faríamos a coisa na direção certa. Nós podíamos ter uma enorme redução de custeio e redirecionar essa poupança toda para investimento, que é crescimento real. Investimento é crescimento real, é a formação de novos postos de trabalho. Só se gera posto de trabalho com investimento. Porque emprego não é posto de trabalho. Se tem um lugar fazendo a mesma coisa, você emprega dez homens, 20 homens, 50 homens, você não está criando emprego, essa é que é a verdade. A criação de um posto de trabalho, é quando esse posto de trabalho se destina a algo que tenha valor, à produção - tem mais-valia. Se não tiver valor de produção - valor agregado - , não está se fazendo emprego nenhum. Então nós só faremos emprego nesse país quando nós voltarmos a investir. Ainda ontem estava eu... é uma coisa que é acadiana; estava sendo dito aí pelo Maílson, alguma coisa assim desse tipo. [riso] Mas, realmente, para voltar a investir tem que fazer isso, tem que ter mais produtividade, tem que saber usar melhor os recursos existentes . Então a redução de custeio pela máquina estatal é um dos grandes passos que o Brasil tem que dar. Mas isso, na Petrobrás, é uma grande necessidade.

M.M. - Agora, na sua análise, como o senhor vê esses contro-

les externos, fora da Petrobrás - Sest* e outros...? Isso também ajuda a emperrar a máquina?

A.Z. - Olha, esses controles são muito pouco efetivos; quando eles têm alguma efetividade, é só para prejudicar. [riso] Porque, na realidade, eles não conseguem entender, nem compreender, nem ajudar. Então, quando muito, eles podem fazer uma restrição dessa natureza: na política de preços, uma influência na política de formação de preços de venda, ou nas limitações dos tetos de investimento, ou até na política salarial, coisas assim desse tipo, que podem prejudicar a companhia.

M.M. - Porque eu li há pouco tempo que a Petrobrás tinha que prestar informações a 18 órgãos do Estado. É uma coisa impressionante.

A.Z. - Deve ter. É, tem que prestar informação ao Tribunal de Contas, ao CISE** e a uma série de outros órgãos governamentais. Ao CNP, ao que ela é vinculada, obviamente... CNP, não! Ao Ministério das Minas e Energia. Ao CNP, que é a autoridade, vamos dizer... A autoridade do governo, em termos de planejamento, devia ser do CNP - o CNP é a autoridade superior da empresa dentro de política de petróleo.

M.Q. - Aliás, com relação a isso, eu teria uma pergunta: como funcionou isso no início? Porque, pela Lei 2.004, o CNP é que supervisionaria e baixaria uma série de normas para controle de taxas...

A.Z. - Até para a definição de como os mercados são atendidos: quem atende aos mercados, quotas de...

M.Q. - Exatamente. Como isso funcionou com relação a Cuba-tão?

* Sest - Secretaria de Controle de Empresas Estatais.

** CISE - Conselho Interministerial de Salários das Estatais.

A.Z. - Bom, sempre houve muita, vamos dizer, fricção entre o pessoal do CNP e a Petrobrás. Por várias razões. Primeiro que, antes, tudo era CNP; então, a criação da Petrobrás veio levar parte das atribuições do CNP. Já foi um trabalho de mutilação, cirúrgico. Depois, a Petrobrás nasceu com mais recursos, podendo pagar mais aos seus técnicos, pagar salários de mercado, salários atrativos, enquanto que os do CNP continuavam como funcionários públicos, ganhando mal. O pessoal do CNP ganhava baixos salários; a remuneração do funcionário público no Brasil sempre foi insuficiente, vamos, dizer, em caráter quase que... Não se podia formar grandes quadros, quadros capazes. Então isso também permitia... Isso forma um caldo de cultura muito bom para a corrupção. Então havia sempre, pelo menos, evidências de que se passava um certo grau de corrupção dentro do CNP, em função dessa irrealidade dos salários. Evidente que sempre tem aquele idealista, aquele competente, aquele honesto, que resiste, mas inúmeros cedem às tentações. Então, a gente percebia que as companhias, e outros interesses por baixo do pano estavam conseguindo coisas, e, aparentemente, por um processo de corrupção. Longe de ser essa escalada da corrupção desses nossos dias de hoje! [risos] Era uma corrupção ainda incipiente, comparada com a de hoje, mas era, para aquela ocasião, importante e preocupante. Essa é uma realidade. Também havia até uma incapacitação técnica. Como o CNP perdeu uma grande parte do seu corpo técnico para a Petrobrás e não conseguia repor em função dos seus salários, sempre tinha engenheiro iniciante e ganhando pouco etc. e tal. O CNP foi perdendo parte da sua capacitação até de trabalhar naquela área essencial que ele tem que trabalhar, que é a formulação das especificações, a fiscalização dos produtos aí no mercado - existe ou não existe adulteração de produtos que estão sendo entregues ao consumidor através dos postos de serviços - e assim por diante. Então o CNP perdeu grande parte disso. Depois ele conse-

guiu recuperar, depois da criação de Brasília, uma série de outras coisas, e hoje essa situação está mais ou menos estabilizada, mas ainda existem falhas por parte do CNP, que poderia ser mais capacitado, sem dúvida. Mas tem essas limitações de serviço público, tem as limitações próprias de serviço público: licitação, aquela coisa toda, rigidez, influência política, também, uma série de coisas.

Mas a convivência Petrobrás-CNP hoje em dia é perfeita. Eu não sinto nenhum problema de relacionamento. Somos os dois vinculados ao Ministério das Minas e Energia... A única coisa que se pode dizer é que ele está lá em Brasília e Brasília é um pouco fora da realidade do Brasil. Brasília não é uma atmosfera que reflita, que permita o contato com a realidade nacional. [riso] O homem de Brasília está afastado, muito afastado do quadro de realidade. Pela ausência de povo, por todo mundo depender do governo, por ter um padrão salarial acima da média, enfim, uma série de outras razões fazem com que Brasília tenha menos sensibilidade para os problemas nacionais. Mas, fora isso, não vejo nada de mais entre o CNP e a Petrobrás; convivem muito bem.

M.Q. - É porque eu estive lendo que em 57 sai a lei que divide as atribuições entre a Petrobrás e o CNP e em 58 há aquela grande crise entre o Janary e o Alexínio. E, nessa disputa, no final das contas, apesar da saída do Janary e do Alexínio, o CNP perde muito da sua força e acaba, em 61, perdendo a sua autonomia, enquanto órgão autônomo vinculado à Presidência da República, e passa a ser subordinado ao Ministério das Minas e Energia. Na Refinaria de Cubatão se sentiu a interferência dessa divisão de atribuições entre o CNP e a Petrobrás?

A.Z. - Não, não se sentia tanto assim. Nós sentíamos muito mais era a presença do Odilon. Vocês nunca ouviram falar no Odilon? [riso] Bom, o Odilon era uma eminência parda no abastecimento de petróleo de São Paulo, onde a refinaria se situava, e era o representante das companhias junto ao CNP.

Então era ele quem negociava as quotas e, na véspera de aumento... Aquelas manobras todas que existem, presas ao abastecimento e à área de influência nas várias fontes de suprimento: o que é abastecido por importação - naquele tempo ainda havia, não é? - , o que era abastecido pela refinaria, por qual refinaria... Porque tudo isso influi nos esquemas, nas bases de suprimento que cada uma dessas companhias tem, nos carreteiros de frota a que elas estão associadas e tudo isso. Havia um tremendo jogo de pressão. E esse Odilon, que ainda hoje está vivo... Eu outro dia cruzei com ele na avenida Rio Branco aí; ele vinha com várias pessoas e nós nos cruzamos rapidamente, eu tenho impressão que ele nem me viu, e possivelmente nem me reconheceu. Eu o reconheci porque sou um sujeito extremamente fisionomista, mas devo dizer que fiquei assustado porque ele está um caco. [risos] Agora, por que ele está um caco? Bem, ele era bem mais velho que eu; eu já tenho 60 anos, ele deve estar aí, não sei, talvez com uns 70, e fazia muitos anos que eu não o via. Então quando você não vê uma pessoa há muitos anos, o impacto é violento. A gente tem que ver que nós também envelhecemos barbaramente. Talvez, se ele me reconhecesse, ele diria: "Puxa, o Aldo era um garoto, agora está um caco." [risos]

Mas o Odilon era uma eminência parda, ele tinha uma enorme força, manobra maravilhosamente dentro do CNP, provavelmente usando recursos pouco lícitos, mas também não era o único.

M.M. - É o mesmo Odilon do estatuto do petróleo?

A.Z. - Não, não. Eu esqueço o sobrenome dele, mas, se perguntar ao pessoal que trabalhou lá no abastecimento, naquela área, eles devem lembrar. Porque ele durante muitos anos manteve essa figura; ele era um representante do pool das companhias. Muito antes até da questão da BR. Depois da questão da BR ele continuou sendo, até, acho, a hora em que se aposentou. Ele era oriundo de uma dessas companhias, eu não lembro de qual - ou era da Shell, ou era da Esso... Mas

ele servia a todas igualmente bem. [risos] Então era uma tremenda luta dos engenheiros da Petrobrás, tanto em termos de refinaria, como em termos, aqui, de sede - depois que a sede foi criada - , para neutralizar as manobras do Odilon dentro do CNP.

Agora, o Odilon não era o único que tinha boas manobras, também havia o pessoal da Refinaria de Capuava, como o famoso dr. Pais Barreto, que é outra figura mitológica da indústria de petróleo. [risos] O dr. Pais Barreto, o PB, começou no CNP junto com a gente, na Refinaria de Mataripe, depois saiu. E quando começou a operar a Refinaria de Capuava, ele passou a servir ao grupo Soares Sampaio. E, até a criação da Petroquímica União, ele foi o factótum lá dentro, um homem poderoso. Ele era o principal executivo do grupo - operacional; ainda que não fosse do grupo do ponto de vista de quota de capital, talvez, ou de quota significativa - , mas ele participava também com capital.

Mas o Pais Barreto também se movia muito bem ao lado do Odilon. [risos] Então, o que o Odilon não levava, o Pais Barreto levava, e nós tínhamos que lutar muito para não perder espaço para eles. Eles manobravam bem em Utinga, porque Utinga também era fora do controle da Petrobrás - Utinga pertenceu à Estrada de Ferro Santos-Jundiaí durante muitos anos - , e, sabe, quem detém as válvulas, tem uma força muito grande, não é? Então, a batalha se travava em campos difíceis para nós, na ocasião. Era Utinga, onde nós não tínhamos tanto poder de força, apesar de ser um órgão federal, também. Utinga é ao lado de Capuava, onde havia o Pais Barreto bem plantado e usando todos os recursos - ele é um homem de muitos recursos - , e o Odilon.

Aí é que havia os grandes conflitos; só. Eu nunca participei do abastecimento, porque eu fui homem de construção e montagem; porque eu fui homem de projeto durante aqueles seis meses, ou menos, na EPU; depois fui essencialmente um homem de manutenção, minha atividade sempre foi de manu-

tenção. E, a partir daí, quando eu deixei de fazer manutenção, já foi quando eu estava praticamente para vir aqui para o Rio, para ser superintendente na Reduc. E tem que dar aí um intervalo em que eu passei esses quase três anos nos Estados Unidos. Mas, se conversarem com o dr. Castilhinho, que foi lá de Cubatão, está aposentado...

M.Q. - Dr. Castilhinho?

A.Z. - Castilhinho. Eu esqueço o nome dele. Castilhinho, por que havia dois Castilhos, eram dois irmãos: o Castilhão, que era da área de tubulações e saiu depois, e o Castilhinho - eu esqueço o primeiro nome dele, mas é muito famoso, é muito conhecido. Ele, durante anos, era o homem de abastecimento, de transferência e estocagem - então, cuida do escoamento da produção. Era ele a interface com essa... Depois, com a criação do Edipe* e da distribuição, entrou o pessoal também da BR. Com o fortalecimento do Decom,** também, apareceu gente do Decom lá, fazendo parte desses trabalhos. Mas conversando com o pessoal que trabalhava com produção e abastecimento, escoamento, eles devem lembrar tanto bem do Odilon - sabendo o sobrenome dele - , como dessas coisas todas, do relacionamento com o CNP... Eles podem dizer mais do que eu posso.

M.Q. - Mas o senhor deve saber um pouquinho a respeito dessa... Eram feitos todos os anos os planos de produção de vários derivados...

A.Z. - O plano de produção, nós fazíamos mensalmente. O plano de produção era feito mensalmente. Há muitos anos que é assim, acho que desde as priscas eras. Ele tem seis meses, que são mais rígidos, e tem mais dois anos, que são uma sim

* Edipe - Escritório de Distribuição de Produtos de Petróleo.

** Decom - Departamento Comercial.

ples projeção para você situar as obras de longo prazo, a entrada de novas unidades de produção ou grandes reformas etc. Então, todo mês ele é atualizado, todo mês se emite um plano de produção nas refinarias, à luz do mercado que é indicado, aqui, pelo Departamento Comercial. E às vezes até se modificam as áreas de influência dessas refinarias. Por exemplo: quem é que abastece Brasília? Pode ser abastecida por vários lugares: pela refinaria de Belo Horizonte, ou pode-se mandar alguma coisa por cabotagem até Vitória e assim por diante. E aí vai entrar noutro sistema; em vez de entrar... Tem vários sistemas aí da ferrovia lá da... Brasília, que vai até Belo Horizonte, por aí. Então: a Refinaria de Paraná abastece que área? E assim por diante. Esse jogo é feito em conjunto pelo Departamento Comercial, participa o CNP, e tem uma série de entidades que participam da formulação das grandes variáveis do plano de abastecimento. E cada órgão, depois, faz o seu programa; cada refinaria faz o seu programa, que é consolidado aqui no Rio.

M.Q. - É porque eu me lembro de ter visto nos relatórios de Cubatão, de 57, 58, 59, queixas de mudanças bruscas nessa produção de derivados. Quando, por exemplo, no final do ano se previa produzir mais gasolina, de uma hora para outra se decidia: "Não, vamos produzir mais óleo." E essas mudanças eram muito rápidas e provocavam grandes pertubações no andamento da refinaria.

A.Z. - Olha, eu não participei muito disso, mas eu tenho impressão que é aquilo que eu lhe falei antes: isso é reflexo da ação do Odilon. [risos]

M.Q. - Pois é, mas era o CNP que fazia essas determinações.

A.Z. - Certo, era o CNP; naquele tempo ainda era o CNP. E era aí que eles se moviam muito bem. Aliás, o Geisel, entendeu isso mais do que ninguém, percebeu bem isso. O Geisel sempre foi um homem, vamos dizer, de vocação de estadista, para trabalhar nos grandes problemas e não nos pequenos.

Então, a atuação do Geisel em Cubatão, que foi de cerca de seis meses - um pouco mais, talvez... Eu não lembro exatamente; a posse dele foi na saída do Monteiro, com a crise dos militares. Não foi mais de seis meses, não; por aí. Mas, no tempo em que ele ficou lá, ele se concentrou numa ação em cima de Docas de Santos, porque Docas também tinha entrada e saída, nossa matéria-prima chegava por Docas - petróleo...

M.M. - Essa é outra reclamação que a gente encontra muito nos relatórios de Cubatão.

A.Z. - É Docas tinha lá um monte de jogos que ela fazia; obviamente de acordo com os interesses dela. E quais eram os interesses dela? Não sei, talvez quem pagasse mais, não sei. [risos] Ou então qual fosse realmente o seu interesse operacional, o fato é que aquilo contrariava muita coisa dos nossos interesses. Inclusive com a ação de Capuava e a ação do CNP, com o Odilon. A presença do Odilon é que a gente procurava neutralizar. Ele era um inimigo a ser neutralizado, ainda que fosse um inimigo cordial. Nós tínhamos uma convivência extremamente agradável como pessoas, num jogo de inteligência e de poder, para ver quem tinha mais capacidade de vencer o outro. Ainda que, teoricamente, todos nós servíssemos ao abastecimento. Nós todos servíamos ao abastecimento do mercado, mas cada um preservando sua área de interesse.

E eu acho que essas modificações que se refletem aí não fazem parte de nenhuma, vamos dizer, insegurança, ou inconstância, do pessoal aqui da sede da Petrobrás, mas é, sim, a ação desses grupos junto ao CNP. E também algumas modificações que poderiam ocorrer em termos de Brasil. Nós éramos ainda pouco instrumentados nessa área de abastecimento e não éramos auto-suficientes. Então algumas transformações podiam dar impactos, se bem que essas transformações nunca podiam ser - salvo os fenômenos meteorológicos - im-

previstas: entradas de fábricas e de sistemas são conhecidos com muita antecedência.

Vamos dar mais uns dez minutos, 15 minutos.

M.Q. - Então vamos voltar aqui um pouquinho à questão da refinaria. A refinaria produzia 2/3 da necessidade de energia elétrica dela, ela mesma produzia.

A.Z. - Sim, nós tínhamos a nossa própria casa de força.

M.Q. - Pois é. Como era produzida essa energia? Além disso, na época, quais eram as diretrizes da refinaria a respeito de geração de energia elétrica? Pretendia se expandir a produção própria ou contava-se com a Light?

A.Z. - Eu tenho impressão que, quando a refinaria começou, e ela era inteiramente auto-suficiente na casa de força. A não ser as questões auxiliares: os canteiros de obra... A administração ficou pendurada ainda na concessionária. Mas a parte de produção era sustentada pela casa de força, onde tínhamos nossas caldeiras que faziam vapor, e daí produzia-se, através dos geradores, a própria energia elétrica. Depois, como nós tínhamos sobra, entramos em co-geração com a Light... Não: nós passamos a receber com a Light num processo de... Não foi co-geração. Mas nós tínhamos também um sistema de vender; vender e receber.

M.Q. - Ah, sim?

A.Z. - Tinha; quando nós tínhamos sobra, vendíamos, também. Chegamos a vender energia elétrica nuns períodos lá. E está vamos trabalhando em paralelo com a Light. Agora, depois, também, a refinaria foi crescendo, com novas unidades etc etc, nós deixamos de ser auto-suficientes...

[FINAL DA FITA 6-B]

A:Z. - Em termos de eletricidade, nós recebíamos eletricidade da Light. Apesar da Light ter uma casa de força ali, ao lado da gente, aquela linha de transmissão não era exclusiva nossa, ela atendia a vários outros consumidores, e tinha, vamos dizer, um nível de confiabilidade não muito grande. Então tempestades, ou qualquer perturbação atmosférica, podiam derrubar esta linha. Então nós não pendurávamos nela cargas essenciais. Tanto é que aquela fábrica de fertilizantes, de que nós falamos rapidamente na última entrevista, tinha um fator operacional muito prejudicado pelas quedas, pelas piscadas; às vezes não é nem uma queda que dure muito, mas certos equipamentos são extremamente sensíveis. Uma simples piscada da energia elétrica derruba esse equipamento; depois, para ele voltar, é difícil: fazer sincronismos e, até atingir o grau de pureza, naquele caso da... O processo de amônia é um processo de síntese, então ele tem... A síntese só se dá quando aquelas condições de pressão e de temperatura e de pureza são atingidas. Então é muito diferente e mais complicado do que um processo de destilação, que é um processo de separação, é muito mais fácil. O fato é que nós, então, pendurávamos as nossas cargas principais de processo, onde havia risco... Por exemplo, uma unidade de cracking térmico, uma unidade de destilação, que são grandes massas, e áreas mais perigosas, ficavam vinculadas aos nossos equipamentos que era o equipamento mais confiável. E aquilo que era menos importante, menos crítico, tinha um grau menor de criticidade, ficava dependendo do equipamento externo.

Mas a parte de energia elétrica de Cubatão nunca deu assim grandes problemas, não. Não me lembro de maiores dificuldades. Ainda que o sistema lá fosse um sistema não

dos mais sofisticados. Nós tínhamos uma linha aérea de 13.800 V, que ia até a casa de bombas no rio Cubatão, que era uma linha, também, que não era de grande confiabilidade. Inclusive no dia em que eu assumi a manutenção de Cubatão, se não me engano no dia 17 de maio de 56... Foi escolhido e marcado o dia da posse - ou então tomei posse na véspera -, não sei, foi o meu primeiro dia de trabalho. Eu estava indo para Cubatão e, quando cheguei lá, a refinaria estava inteirinha parada, porque bateram com uma escada na linha de alta tensão que ia para as bombas e as bombas todas caíram, e sem água de refrigeração, a refinaria para. E, até você recolocar aquilo em operação, leva horas. E algumas unidades não voltam, porque os equipamentos entopem ou então estourou alguma coisa. [riso] E eu assumi com a refinaria toda parada: não foi um bom presságio, não, [risos] mas foi a última vez que ela parou. Depois dali ela não parou mais de jeito nenhum. Eu sou pé- quente: eu tive muito poucos incêndios e o meu programa de produção foi sempre bem cumprido. Eu sou pé- quente. [risos]

M.Q. - Bom, então, por hoje, nós vamos encerrar, dr. Zucca, e continuamos na próxima semana.

A.Z. - Está bom, é um grande prazer. Vocês perdoem esta minha informalidade. Eu espero que vocês façam uso adequado dessas fitas, depurando-as de todo esse grau de brincadeira, mas acho que a gente tem que tornar amena a nossa... Senão fica muito maçante uma conversa dessa natureza. Obrigado.

M.Q. - Obrigada ao senhor.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

M.Q. - Dr. Zucca, nós estávamos conversando na nossa última entrevista sobre as suas atividades como engenheiro chefe da Divisão de Estudos e Projetos de Engenharia de Processamento e Utilidade da Refinaria Presidente Bernardes. Isso em 56, que o senhor esteve alguns meses à frente disso. Então, agora, nós gostaríamos -, se o senhor puder responder; não sei se com essas atribuições, o senhor tinha conhecimento desse tipo de problema, mas enfim... Em outubro de 56 começou o processamento de petróleo baiano na Refinaria de Cubatão. O senhor poderia nos falar quais eram os problemas que surgiram da utilização desse petróleo? Isso interferia nos equipamentos? Causava problemas? Como era?

A.Z. - Bem, uma refinaria de petróleo geralmente é processada para dois ou três tipos de matéria-prima. São os crus básicos de projeto, não se toma em consideração apenas um, porque isso limitaria muito a capacidade das instalações, a flexibilidade das instalações. Então, a Refinaria de Cubatão havia sido projetada para petróleos estrangeiros, essa é que é a verdade. Quando ela foi concebida, aí pelos fins dos anos 40, a produção nacional era, se é que existente, era irrisória. Era exatamente desse petróleo altamente parafínico que foi encontrado na Bahia. Então, esse não foi um dos crus básicos. Nós projetamos para outros tipos de petróleo -, Basra enfim, petróleos venezuelanos, na sua maioria, e o petróleo nacional não havia sido considerado. Então, como a produção passou a crescer... Logo no início da Petrobrás, a produção, que era muito pequena -, mal dava para a Refinaria de Mataripe -, logo teve um incentivo muito grande. Então era necessário colocar essa produção em algum lugar. Vendê-la no mercado exterior seria difícil:

o Brasil ainda não tinha muita tradição, a própria Petrobrás era muito nova. Então a decisão foi processá-la na Refinaria de Cubatão, que, com 45 mil barris, tinha mais que capacidade para absorver toda a produção, que era menor que 20 mil barris, certamente - era na faixa aí de 12 mil, por aí. Chegou a 20 mil, foi um esforço muito grande já com o Janary Nunes, eu me lembro muito bem disso - já durante a gestão do Janary; era uma das metas. Então a refinaria podia absorver isso inteiramente.

E o que acontece, então, com o petróleo baiano? Um petróleo altamente parafínico, não escoia a temperatura ambiente, ele tem que ser aquecido, ou então... É, aquecido. Não a uma temperatura muito alta, mas numa faixa aí de 40 graus centígrados ele já escoia perfeitamente. E torna-se até um escoamento bastante fácil. Ele é um petróleo que, uma vez aquecido, flui bem; ele escoia até com mais facilidade que os petróleos viscosos. A questão dele, portanto, era a parafina. O que houve foi o seguinte: nós tivemos que adaptar... Na fase de tratamento do petróleo, quando ele começa a sua industrialização, ele tem que ser aquecido; então, aí não há problema. O problema é o escoamento, quer dizer, é o fluxo da matéria-prima dos tanques até as unidades de processo, sobretudo na questão dos tanques da refinaria com serpentinas de vapor. Os tanques da refinaria não tinham aquecimento. Então, a primeira providência foi essa: colocar serpentinas de vapor e, consequentemente, levar vapor até a área de tanques. O vapor ficava muito circunscrito à área de processo, não havia necessidade...

M.M. - Era um processo caro, esse de aquecer os tanques?

A.Z. - Os tanques podem ser aquecidos por uma serpentina que fica mergulhada.

M.M. - Sim. Mas isso era muito caro de fazer? O custo disso?

A.Z. - Não, não era muito caro, mas isso não tinha sido previsto. Então era o tipo da coisa que tinha que ser feita. Era desnecessário com os petróleo importados. Então todos os nossos tanques de petróleo não tinham aquecimento. É possível que algum tanque de óleo combustível, de alta viscosidade, tivesse, mas eu não me lembro, não acredito que... Eu não me lembro de nenhum tanque construído em Cubatão -, não era especificamente a minha área -, mas eu não me lembro, não tenho memória alguma de tanque com aquecimento. Então nós colocamos serpentinas, foram projetadas lá na nossa engenharia e colocadas nesses tanques. Mas não é só isso. Algumas tubulações também tem que ser... Elas já são isoladas, mas elas têm que ser aquecidas também. Então isso é feito através de uma tubulação também de cobre colocada ao longo da..., na diretriz dessa tubulação, e debaixo do isolamento térmico. São tubos de pequeno diâmetro, também por onde circulava vapor. E é vapor de baixa pressão, vapor exausto; um vapor até que a gente jogava para a atmosfera, tinha até que condensar, às vezes, porque era vapor que já tinha feito duas ou três passagens acionando máquinas, ou trabalhando no processo. Então esse vapor exausto, vapor de muito baixa pressão, tem o calor ainda necessário para aquecer essas tubulações, e foi esse vapor que foi usado. Nós então fizemos as serpentinas nos tanques, esse steam-tracing, que é como se chama em inglês. Em português eu nem sei como se usa o nome dessas tubulações, porque eu nunca, depois que eu saí... Naquele tempo falava-se tudo em inglês. Depois que eu saí da área de projetos, eu nunca mais cruzei com... Mas é um aquecimento que faz aí com vapor.

M.Q. - Mas foi essa divisão de projetos que fez?

A.Z. - Foi a nossa, a minha divisão que fez. Nós começamos isso -, não concluímos -, começamos esse projeto no meu tempo lá. E isso é um projeto muito simples, extremamente simples do ponto de vista de engenharia. De modo que a adaptação para o petróleo baiano foi bastante fácil. A única coisa é que, sem isso, você não pode usar, porque você põe o petróleo nos tanques e ele não flui, não sai de lá de dentro na temperatura ambiente, que, naquela região, é da faixa de 25 graus centígrados, a média. Mesmo com sol etc. e tal, seria insuficiente para agir sobre aquela massa enorme dentro do tanque.

M.Q. - E o sal?

A.Z. - Bom, o sal não é uma característica do petróleo baiano; o sal é uma característica de um petróleo mal produzido, ou mal transportado, veja bem. Porque o petróleo, no seu reservatório, tem quantidades de sal perfeitamente compatíveis com o processamento. O que acontece é o seguinte: parte do petróleo é extraída com recuperação secundária, que se dá com injeção de água. Essa injeção de água pode ser com água doce ou água salgada. E alguns pontos se fazia recuperação com água salgada: então, essa é uma primeira fonte do sal, vamos dizer, além do razoável. A segunda fonte é o transporte, também. No transporte, os tanques são lavados com lastro, os tanques são lavados com água salgada, e às vezes é deixado um resíduo de água no tanque, não é feito um esgotamento perfeito. Isso já no navio-tanque, durante o transporte. Ou então, às vezes, as linhas são deslocadas até com água - isso não é uma prática muito comum; geralmente são deslocadas com outro hidrocarboneto. Mas é porque essa linha tinha que ser desloca-

da, o petróleo não podia ficar nas linhas que não tivessem ainda aquecimento, depois de descarregada.

Então, há que distinguir entre dois tipos de sal incorporados ao petróleo. Há o que vem da formação, e esse é muito fruto, também, da maneira como a formação é explorada. Se você explorar a formação da maneira correta, do ponto de vista de engenharia de reservatório, ou seja, na devida proporção de gás-óleo... Porque isso também é importante; a proporção de gás-óleo é importante na recuperação do óleo. Porque não se recupera todo óleo contido no reservatório; há uma recuperação, vamos dizer, de cerca de 30%, mais ou menos dessa faixa, dentro de uma boa técnica. E, por outro lado, se a gente quiser forçar a mão, também, visando aumentar a produção, ou até, vamos dizer, buscar imagem, coisas assim desse tipo, pode-se acelerar essa produção, e ela então não é uma produção boa, ela passa a ser predatória -, diminui a taxa de recuperação do campo... Porque há arrastes com mais velocidade, e esse arraste com mais velocidade pode trazer algum sal. Ou então, explorando a formação muito na sua periferia, no ponto em que ela está terminando e já está tendo uma interface com água salgada. Mas, nos campos de petróleo, é necessário ter tratadores também. Os petróleos podem ser tratados, e devem ser tratados, nos campos. Agora, aí é que entram em jogo duas coisas: a necessidade de produzir mais, para diminuir a dependência de matéria importada, ou até atingir metas da companhia, porque no governo Juscelino vivia-se muito de metas. É possível que alguma coisa dessa tenha influência, mas na maioria das vezes, eu tenho para mim que o sal veio do manuseio. Porque ele não é típico do petróleo, o petróleo baiano não é um petróleo de teor de sal anormal. Então são as práticas de produção, ou as práticas de trans

porte, que podem incorporar mais sal a esse petróleo.

M.Q. - Mas já era feito esse tratamento do petróleo baiano lá?

A.Z. - Sim, era feito, mas acontece o seguinte: você tinha uma capacidade de tratamento menor do que a produção. Quando a produção cresceu, a capacidade de tratamento tornou-se pequena, provavelmente. E associadas a essas práticas de transporte malfeitas, e, mais tarde, até, à recuperação secundária, as coisas se complicaram um pouco em termos de sal.

M.Q. - O senhor poderia nos dizer, mais ou menos, o que se faz com o petróleo, nesse processo de produção, que eles chamam, do petróleo bruto, em que se retiram algumas coisas? Como se faz isso?

A.Z. - Bom, essa não é a minha área e eu tenho muito pouco conhecimento disso, porque eu visitei muito superficialmente campos de petróleo há muitos e muitos anos atrás. Mas o petróleo extraído da sua formação -, seja um petróleo surgente, seja um petróleo estimulado aí através de bombeamento mecânico, ou de gás lift, que também se usa muito e é um processo que é um escoamento por velocidade de fluído, um arraste e por velocidade de fluídos que são injetados: ar ou vapor, coisa assim desse tipo... Então esse petróleo tem que ser tratado, seja para tirar água que venha em excesso, seja para tirar sal. E é por isso que, nos campos de petróleo, deve ter vasos chamados de tratadores, em que ele é decantado, em que ele passa por um tratamento qualquer, até por aditivos de produtos químicos, se necessário. Há uma série de métodos de tratamento nos campos de petróleo. Depois, uma vez atingida a taxa razoável de sal, vamos dizer, 20 libras por mil

barris, coisa assim desse tipo -, é uma taxa que é considerada normal para a metalurgia das refinarias -, então e le é...

M.Q. - Liberado.

A.Z. - É liberado. E a maioria das unidades de processa-mento de Cubatão tinha que ter também dessalgadores, para dessalgar esse sal. Eles quebram a emulsões, junta-se também produto químico que faz essa quebra de emulsão, e, através de um campo elétrico, separa água salgada do petróleo. E o petróleo então é tratado. A capacidade de dessalgação inicial de Cubatão era muito pequena, porque ela foi projetada para 45 mil barris e para petróleos, vamos dizer... Era mais para um carregamento accidental, ou uma compra de petróleo com um teor de sal pouco acima do normal da prática do comércio nos anos 40, anos 50. De fato, nós tivemos problemas com carregamentos de excesso de sal, me lembro disso - de discussões entre, vamos dizer, o pessoal da refinaria e o pessoal da região de produção e o departamento de transporte etc e tal, mas era coisa mais ou menos episódica.

M.Q. - É quando se davam esses picos de produção, não é?

A.Z. - Esses picos de sal, que ocorrem até hoje. Até hoje tem. Nós temos uma tremenda... Hoje as refinarias estão superequipadas com duplo estágio de dessalgação: tem um primeiro estágio, depois, um segundo estágio, com grande capacidade também. Estamos instalando dessalgadores também nos campos, em terminais... Enfim, há um grande programa de instalação de dessalgadores; eu não acompanho isso pessoalmente, mas isso foi uma das decisões da diretoria executiva, há alguns anos atrás, que vem sendo implanta

tada. Tenho impressão até que já terminou esse programa.

M.M. - Além da questão do aquecimento do óleo baiano, havia algum outro tipo de problema dessa origem diferente do petróleo?

A.Z. - Do petróleo baiano?

M.M. - O fato de usar petróleo baiano e estrangeiro na refinaria implicava em algum outro...?

A.Z. - Não. Obviamente o petróleo baiano tinha essa característica de dificuldade de movimentação à temperatura ambiente. Evidentemente, em seu óleo, em seus produtos pesados, isso era ainda mais, muito mais, freqüente, era muito intenso. Por exemplo: o óleo combustível vindo de petróleo baiano, esse então tinha que ser aquecido. Fez-se inclusive um programa. A Petrobrás fez intenso programa de financiamento e de estímulo aos consumidores para que eles pudessem consumir esse óleo combustível oriundo do petróleo baiano. E o processo é sempre o mesmo: instalação de serpentinas nos tanques, no dispositivo de recebimento... Porque, depois de aquecido, ele é um petróleo até de excelente qualidade como combustível. Eu me lembro até muito bem naquela ocasião em que nós importávamos muito óleo combustível, os óleos combustíveis colocados no mercado -, os mais baratos, sobretudo... Quem é pobre tem que comprar barato, porque são coisas que não vão muito bem - qualidade com coisa barata em geral não correm juntos. Então, eu me lembro: a Light tinha uma grande instalação em São Paulo, era a termelétrica de Piratininga, que tinha sido construída naqueles anos, para enfrentar as horas de picos. Então, eram grandes caldeiras; caldeiras, vamos dizer, de duzentas toneladas por hora, de alta

pressão, para tornar o processo de produção de energia elétrica via térmica um processo, vamos dizer, eficiente. Essas caldeiras, uma vez que começaram a operar, logo nos seus primeiros tempos, apresentaram gravíssimos problemas de corrosão. Porque o petróleo que eles importavam, que a Light comprava, óleo combustível que a Light estava utilizando, era de origem importada e tinha grande quantidade de vanádio e enxofre. Então essa combinação de vanádio e enxofre é uma combinação diabólica, porque o vanádio é catalisador na formação de ácido sulfúrico, então ele acelera brutalmente a corrosão externa dos tubos das caldeiras. Então nós fomos chamados e mandados para... Eu cuidava de manutenção já nesse período e fui juntamente com o engenheiro que tinha me substituído na área de projetos; fomos ver o estrago que o óleo combustível importado estava causando nas caldeiras da Light. E, realmente, era inquestionável, a corrosão era intensíssima, a caldeira tinha uma taxa de operação baixa, tinha que ser substituída uma quantidade enorme de tubos freqüentemente... E o que nós dissemos foi o seguinte: "Passem a comprar o nosso óleo que esse problema realmente desaparece; [risos] esse problema desaparece porque o nosso óleo não tem enxofre e não tem vanádio". E foi o que ocorreu: fizemos um oleoduto especial da Light, e ela passou a consumir óleo baiano lá de Cubatão.

M.Q. - Dr. Zucca, em 57 o senhor sai da Divisão de Projetos e...

A.Z. - Em 56.

M.Q. - Em 56, ainda? E o senhor vai ser chefe do Departamento de Manutenção da refinaria. Como se deu essa sua passagem da Divisão para a chefia do Departamento? Foi em função

daquela saída dos militares, ou não?

A.Z. - Não, não. Isso foi uma outra crise. Aí já é a administração do coronel Diegues. Porque o coronel Diegues já chegou em Cubatão com uma estratégia muito bem preparada. Ele era uma pessoa muito chegada ao presidente Janary Nunes. E era um oficial brilhante; ele tinha sido, se não o primeiro, sempre muito bem colocado em todos os cursos. Era um homem de uma, vamos dizer capacidade intelectual notória, falava muito bem o português e escrevia muito bem. Aliás, ele dizia que essa era uma das características do maranhense. Vamos ter que pensar agora no nosso presidente Sarney, aí, e nos seus Marimbondos de fogo.

[risos] Mas o Diegues era um perfeccionista; essa característica da personalidade dele era extremamente fácil de se perceber. Por exemplo, ele fazia despachos longos em todos os seus expedientes, sem cometer uma rasura, com uma letra quase que bordada, facilíma de ser lida, um traço perfeitamente identificável de uma personalidade, vamos dizer, perfeccionista. E, depois, ele gostava de discorrer, tinha quase que uma compulsão de falar. Então ele fazia assim: ele reunia a sua equipe num almoço, que era chamado, naquela ocasião, almoço das estrelas, porque ia toda a equipe. Ele almoçava com todo o corpo de chefes, num horário especial. E, como ele sofria da visícula, ele mandava fazer uma espécie de um regime - um franguinho, como a gente chamava lá. Tinha, então, o frango com legumes, era uma comida especial para ele, e muitos até seguiam esse regime. Mas era um almoço especial dos... Hoje seria considerado elitismo, talvez. Naquela ocasião era perfeitamente aceitável. Mas, então, nesses almoços, ele pontificava e discutia sobre todos os temas primeiro, ob

viamente , da refinaria, e, depois, sobre coisas de interesse nacional e até internacional. Era um homem de grande cultura e inteligência, tinha feito vários cursos, inclusive depois de sair da... E era um oficial de estado-maior brilhante, sem sombra de dúvida. Ele demonstrou isso; não só lá, na superintendência, como depois, como diretor da Petrobrás. Em todos os cargos que ocupou, ele sempre se destacou muito pela sua inteligência e sua vontade. Era um homem de, vamos dizer, grande força de vontade e grande personalidade. Então, ele já chegou com um plano, um plano que era colocar os americanos para fora da refinaria, rescindir o contrato com a Hydrocarbon, que era um contrato leonino, era muito mau para a Petrobrás, mau para o Brasil. Obviamente esse era o objetivo , e os meios ele já tinha também selecionado: como fazer esses... Ele montou vários níveis de informação, porque ele também era um oficial de informações. Inclusive, depois que ele saiu de Cubatão, nesse período de..., eu o reencontrei em 63, já como oficial de informações do general Krueel, comandante do II Exército. Ele havia substituído um outro, o major Restell, que também era um homem de informações. Isso lá no comando do II Exército, em São Paulo. Então ele conhecia muito bem essa técnica, também, de informações. Primeira coisa: ele montou lá várias redes de informação para ser informado. Nós fomos convocados compulsoriamente a fazer parte de uma rede, da rede dos chefes, que tinham que levar a ele informações, vamos dizer, até dessa técnica da comunidade aí. Depois, aquela informação - é um informe, aliás - é mapeada e traduzida no... Se começa a haver incidência muito grande de informação no mesmo sentido, é investigado, e, então, os infor

mes são convertidos numa informação, não é? Esse é o méto do com que todo o sistema de informação funciona pelo mundo afora, com alcagüete, com todo o tipo de informes fora dos canais de chefia normais. Nós éramos convocados a informá-lo; por debaixo do pano, telefonemas de casa, com bilhetinho, por todas as maneiras. E até nos processos normais, nos contatos na hora do almoço, nesse debate que nós tínhamos aí no almoço das estrelas. [risos] Bom, essa era uma rede, mas ele tinha várias outras redes que ele montou, através do seu serviço de vigilância, com o Gilson, através de... Ele botou várias redes independentes justamente para ter o máximo de informações e poder cruzá-las. Essa é uma das maneiras com que ele trabalhou. E ele tinha... Logo no início, ele comunicou isso para nós: "Nós temos uma estratégia, vamos colocar esses americanos para fora, na seguinte etapa: vamos primeiro assumir uma unidade..." E assim por diante. E eu nem lembro quais foram os outros recursos de que ele se utilizou, mas o fato é que ele começou a prensar e colocou os americanos contra a parede. Na ocasião, eu até pensava que isso seria um plano meio maluco, porque ele tinha estabelecido objetivos a muito curto prazo, e os americanos tinham tal domínio da refinaria que isso não me parecia possível. Nós tínhamos pouca experiência na operação - isso em 56, ainda. Veja bem: ele entrou em 25 de março de 56. Eu lembro disso bem, porque foi um dia em que teve um grande dilúvio e morreram 30 pessoas; foi um negócio desse de cair morro, como essa chuva que deu aqui recentemente. Foi uma tromba d'água lá naquele morro de... Eu me esqueço agora... Monte Serrat! O Monte Serrat, lá, caiu e uma série de favelas, de construções de encosta, ruí-

ram, e morreram cerca de 30 pessoas.

M.Q. - Havia essas favelas lá?

A.Z. - Em Santos também já havia favelas. Não tantas quanto aqui, mas havia. Então foi uma chuva dramática; a posse dele ficou marcada por essa grande tempestade, [risos] Ele, às vezes, até se referia a isso quando ele voltava atrás - já nos anos seguintes -, comemorando a posse dele; ele lembrava da grande tempestade. Mas ele já entrou com essa visão, e comunicou... Veja bem: em 25 de março foi o dia da posse; em junho, os americanos estavam liquidados.

M.M. - O senhor acha que essa foi uma idéia dele, ou do Janary?

A.Z. - Não sei dizer, possivelmente conjunta. De informações que eles já deviam ter... O Janary deve ter participado, e outras pessoas, também, ou, talvez, outros diretores, não sei. Alguns outros executivos, aqui, em nível de Rio. O fato é que isso foi um programa intencional, ele nos comunicou numa... Depois que eu fui escolhido para chefe de manutenção, ele fez uma reunião de chefias. E eu era o mais novo chefe, eu tinha 27 anos e era chefe de manutenção de uma refinaria de 45 mil barris, dirigindo lá um número razoável de engenheiros, uns 15, 20, e cerca de setecentos homens de manutenção. Então era uma... E eu tinha recém-assumido e tinha avaliado que o departamento estava em condições - naquele tempo chamava-se departamento: Departamento de Manutenção e Suprimentos -, que o DMS estava em péssimas condições. O fato é o seguinte: o Departamento tinha tido algumas chefias antes e eles não tinham se saído muito bem.

Mas eu vou me referir novamente a essa reunião. Nessa reunião, então, ele comunicou a estratégia, e ele pediu a opinião de todos - um por um. Eu fui um dos que disse: "Olha, eu acho que nós estamos mal, porque estamos sem sobressalentes, não temos o domínio de... Eu gostaria de ter mais algum tempo, mas, se não tiver tempo, vamos assim mesmo". Me pareceu uma temeridade, e eu manifestei isso - um sujeito de 27 anos tem muita coragem, não é? [risos] Então, eu manifestei claramente que eu discordava, pelo menos eu tinha preocupações, mas ele ouviu todo mundo e tomou a decisão: "Está tomada a decisão, vamos pôr esses gringos para fora". E ele começou a apertá-los obviamente do ponto de vista até de cláusulas contratuais. Ele usou os advogados, e não só os advogados, mas sua própria inteligência, para, analisando linha por linha e entrelinha dos contratos, encontrar pontos falhos e brechas e começar a apertar. Tanto é que o americano... Mandaram buscar, além do Mr. Bogk, que era o homem forte de Cuba-tão, veio o Keith, que era o presidente da Hydrocarbon, e outros. Fizeram tudo que era possível para enfrentar o Diegues, mas perderam, porque o Diegues era um estrategista fantástico e um grande condutor de destruição de forças inimigas. [riso] Ele, em pouco tempo, liquidou com eles. E foi feita uma rescisão amigável em que eles continuaram, vamos dizer, assessorando nas coisas principais, deixaram lá meia dúzia de homens só, mas perderam toda a força. A partir daí, a refinaria passou integralmente para as mãos dos brasileiros e da Petrobrás.

Mas você me perguntou como eu assumi a Manutenção. A Manutenção da refinaria foi criada pouco antes da pré-operação, e, como nós tínhamos pensado na manutenção,

fomos buscar um homem de fora, um homem que tinha muita experiência em manutenção, mas ele tinha trabalhado em companhia de papel, numa companhia de papel e celulose da área do Rio. Era... Como é que se chamava, meu Deus? Ela pertence hoje ao grupo Souza Cruz, eu acho. Eu não lembro bem o nome agora, eu vou lembrar ainda. Piraí! Companhia Piraí de Papel, que deve ser lá por Piraí, como o nome diz; eu não conheço, não. Mas esse engenheiro era o dr. Cláudio Godinho; ele fez a pré-operação do ponto de vista de manutenção. Mas ele chegou muito em cima, mal deu tempo dele preparar as coisas. Ele era um grande especialista de oficinas; então conhecia muito bem usinagem, como se equipa uma oficina, todas as máquinas operatrizes e instrumentos de controle, acessórios, aparelhos de teste, enfim, todo o ferramental necessário. Para essa área, ele era muito bom, realmente. Mas ele tinha suas dificuldades: a primeira...

M.M. - Só um minutinho.

[FINAL DA FITA 7-A]

A.Z. - Bom, estávamos falando do primeiro chefe que montou a manutenção em Cubatão. Então, o dr. Cláudio Godinho tinha duas grandes dificuldades. A primeira é que ele não era um homem da indústria de petróleo; então, o petróleo, para ele, era um mistério. Ele era um homem da indústria de processo de papel e celulose, e, mesmo assim, ele era um homem de oficinas, ele não era da linha de engenharia de processo. Se ele fosse um engenheiro químico, possivelmente teria uma adaptação fácil, mais facilitada.

Mas ele era engenheiro mecânico e tinha alguma dificuldade nessa adaptação. A segunda dificuldade vinha do temperamento dele: ele era um homem extremamente autoritário, um pouco fechado no seu relacionamento, duro, era um homem muito duro, acostumado a mandar e ser obedecido. O que, talvez, na companhia dos ingleses, aí em Pirai, funcionasse, mas numa companhia do governo essas coisas são bastante diferentes. Ele também tinha uma notória dificuldade para o inglês, e lá dentro tudo era em inglês. Apesar dele vir de uma companhia de origem inglesa, a Pirai... Talvez a Pirai já fosse velha o suficiente para ter tudo em português. Então ele tinha uma dificuldade grande em inglês, inclusive para se relacionar com os americanos, que, nos primeiros tempos, dominavam tudo e inclusive tinham um homem implantado dentro da manutenção.

M.Q. - Provavelmente também porque a área é diferente, então o jargão, você não domina.

A.Z. - O jargão, tudo isso influi muito. E o temperamento autoritário dele... Ele era homem de pouco jogo de cintura, então a gestão dele foi difícil. Ele implantou muito bem, mas, quando começou a produzir, as coisas não iam bem, ele se relacionava mal com os americanos que mandavam, não entendeu as coisas, como funcionavam. Então, apesar de muito competente e extremamente trabalhador, sério e honesto... Era um homem que tinha todas essas qualidades. Foi um grande colega nosso, depois, pelo resto do tempo em que trabalhou. Hoje ele está aposentado, não é?

Mas ele então foi substituído, ele estava se saindo mal e puseram no lugar dele um sujeito safo, um homem de muito jogo de cintura, mas que também não era o ho-

mem adequado. Esse era um engenheiro civil já antigo, era o engenheiro Aldair. Ele tinha muita experiência de terraplanagem; não era nem sequer um engenheiro civil da área de construção, ele era fortemente de terraplanagem - bueiros, coisas assim desse tipo. E o Aldair já era o que se pode chamar um macaco velho, não é? Acostumado a lidar com empreiteiras, um homem muito habilidoso, mas também não se saiu bem; inclusive se envolveu numa série de irregularidades. Então, quando o Diegues chegou, o Diegues já tinha informações que o Aldair não era o homem para ficar ali. Ele chegou em 25 de março; aí para o mês de maio eu fui convidado então para assumir a... Para surpresa minha, porque eu nunca havia trabalhado em manutenção, mas ele devia ter boas informações a meu respeito. E tivemos até um... Na vida há muita questão às vezes de sorte. Eu cruzei com o general Diegues na véspera da posse dele, foi naquela grande chuva. [risos] Naquela grande chuva, contrariando os meus hábitos... Eu morava em São Paulo - aliás, eu morava em Santos, mas fazia os meus fins de semana em São Paulo, porque lá eu tinha os meus pais e era maneira de eu... Inclusive levava roupa para lavar, uma série de coisas que a gente fazia. Eu também tinha os meus amigos lá, eu tinha estudado em São Paulo, na capital, toda a minha vida, então passava quase todos os meus fins de semana em São Paulo. Fazia o contrário dos paulistas, que desciam para passar... Naquele fim de semana eu tinha arranjado uma garota, com quem tinha marcado uma coisa especial, e ela falhou em função das chuvas, talvez, lá sei eu. O fato é que eu fiquei sem ter o que fazer lá no bar do Balneário Hotel. Porque todos nós íamos para o bar, porque lá tinha uma boate ao ar livre, era um

lugar muito agradável. As noites de Santos eram bastante agradáveis, nesse tipo de... Assim, tinha muita possibilidade de intercâmbio com garotas. [risos] Enfim, eu era solteiro e esse era o meu sistema de vida. Então eu fiquei lá e fiquei preso, com essa chuva tremenda, e estava com o dr. João Carlos Escosteguy quando aparece... E o João Carlos Escosteguy, não sei como, conhecia o coronel Diegues, ou fora apresentado na ocasião. Então o coronel sentou conosco ali na mesa, enquanto a gente estava tomando lá um choppe, alguma coisa desse tipo. E me perguntou logo: "O senhor, quem é?" Ele me confundiu com outra pessoa, eu tenho a impressão que ele me confundiu com o engenheiro Atalla, e ele era muito agressivo, partiu para cima de mim agressivamente. Mas eu logo me identifiquei, aí ele viu que não era a pessoa de quem ele estava... Porque ele já tinha informação sobre Deus e todo mundo: nome de todo mundo, ele já estava... As pessoas-chaves da refinaria, já vieram com a cabeça feita a respeito deles. [risos] Obviamente ele foi depois se enriquecendo nesse negócio e, às vezes, mudando de opiniões etc. A opinião dele era... Não é que ele fosse um homem, assim, bloqueado nesse sentimento, mas ele veio preparado. Então nós fizemos um primeiro contato e ele deve ter gostado das minhas posições. Eu fazia oposição aos americanos, eu havia conseguido mudar aquele negócio de projeto que eles faziam sem controle algum, regulamentando a matéria, enfim, ele simpatizou comigo. Você vê como é: uma questão de sorte, não é? Eu estar presente na hora certa, na chuva certa e nós ficamos ilhados lá, não podendo ir para casa. Ele foi dormir porque ele morava no hotel, e eu fiquei até de madrugada porque eu não consegui ir para casa em função daquela chuva. Eu

cheguei na minha casa seis, sete hora da manhã, preso, fiquei a noite inteira esperando a chuva... Porque aquilo alagou tanto que os carros não conseguiam andar; podia cair no canal, ser arrastado. Eu não consegui ir de carro para a minha casa; eu morava já no Zé Menino.

M.Q. - Onde?

A.Z. - No Zé Menino, que é um dos canais de Santos. Santos é dividida em várias partes: Zé Menino, Gonzaga, Ponta da Praia, Boqueirão. O hotel Parque Balneário é no Gonzaga, eu morava então... Tinha um outro bairro no meio que eu não me lembro agora, e Zé Menino é lá na ponta, quase nos limites de São Vicente, que era onde eu morava. Então eu fiquei preso ali, e foi a maneira de conhecer o coronel antes de tomar posse. [risos] Mas, depois, ele deve ter visto o meu trabalho na área de projetos, deve ter tomado informações, e me escolheu. Não sei por que me escolheu, eu fiquei surpreso, nunca havia trabalhado na manutenção. Lá tinha um número grande de engenheiros, possivelmente até com aspirações a ser o chefe, mas o fato é que ele me colocou de chefe, eu assumi. E falava bem inglês, então me relacionei logo com o americano que estava lá, que era o ... Um sujeito até simpático, funcionava lá mais como elemento de ligação, não perturbava muito. O fato é que um homem só lá não influía muito. Nós tínhamos um assessor que havia sido contratado e estava lá encostado, era um homem chamado Mr. Lastmann, um engenheiro competentíssimo. Era uma das pessoas mais brilhantes - acho que eu já falei nele numa entrevista anterior -, uma das pessoas mais brilhantes que eu conheci na minha vida, e ele tinha feito um trabalho notável de organização das máquinas, histórico dos equipamentos, sobressalentes, previsão de sobressalen-

tes, mas muito bem feito. Porque ele era extremamente capaz e, este também, um homem de detalhe. E o trabalho do Lastmann estava lá, porque não tinha ninguém que entendesse inglês; estava perdido. Então eu ordenei aquilo rapidamente e sempre fui um homem de comunicação fácil com as pessoas, relacionamento fácil. Então a minha manutenção... E também sou pé-quente, eu dou sorte. [risos] Então, a partir do momento em que eu assumi, a manutenção passou a funcionar bem, quase que por milagre. Porque os americanos também perderam a influência deles e eles perturbavam muito a vida da refinaria. E, a partir de junho, quando eles perderam a influência, a refinaria passou a funcionar bem. Porque eles criavam muitas crises, vamos dizer, artificialmente, para continuar dominando. Eles deviam ter alguns mecanismos de dominação que a gente mal percebia. Por exemplo, quando a gente estava querendo entrar num assunto, eles convocavam uma reunião de emergência sobre uma crise criada, uma crise inventada, que não existia. Eles tinham boa habilidade de criar crises. [risos]

M.Q. - Agora, dr. Zucca, o que acontecia com essas pessoas que eram afastadas, que não davam certo?

A.Z. - Bem, o Godinho continuou na manutenção, ele foi apenas... Ele saiu de chefe geral para ser um... Ele desceu um degrau. Mas ele se tornou chefe das oficinas. Naquele tempo chamava-se supervisor dos trabalhos, coisa assim desse tipo, eu não lembro bem o título. Mas ele comandava todo o trabalho de oficina. Eram, vamos dizer, as oficinas centrais. Depois havia um outro chefe que comandava o que a gente chamava de trabalho de área, quer dizer, é a frente de batalha. Então, é o contato com a operação, o deslocamento das forças... Porque a gente jogava as equipes de

manutenção, de um lado ou do outro, de acordo com a demanda de serviço - que naquele tempo, era essencialmente de manutenção corretiva: as coisas quebravam, Nós vivíamos atrás das máquinas que quebravam, das unidades que pegavam fogo. Incêndio lá era muito freqüente. E, também, Cubatão era uma unidade térmica, então nós tínhamos a visco-redução, que era um processo térmico muito difícil. O de Cubatão particularmente foi muito, foi mal projetado. Ela tinha campanhas que teoricamente deviam durar 90 dias, mas duravam 60. Em 60 dias coqueava totalmente o forno, a torre, e a unidade tinha que parar. Então era uma parada não programada e com toda aquela dificuldade de remoção de coque, era um negócio tremendo. Então a manutenção era essencialmente corretiva, nessa ocasião.

O campo era coordenado, então, por um outro engenheiro, e eu tinha também um assistente, que era o engenheiro Jesuíno Vinhas Lopes, que também está aposentado trabalhou muitos anos. Ele havia sido formado nos Estados Unidos, inclusive falava muito bem inglês. Ele tirou um diploma de engenheiro mecânico na Louisiana. Então nós éramos em quatro, que era, vamos dizer, o estado-maior da manutenção. Eu era o chefe supremo, o Jesuíno era meu assistente, Augusto Ramos era o homem das áreas e o Cláudio Godinho - respondendo à sua pergunta - saiu de chefe para um segundo escalão, um escalão abaixo; ele ficou como chefe das oficinas, E era um homem disciplinador ...

M.Q. - E o outro?

A.Z. - Agora, o Aldair, não. O Aldair saiu por irregularidade e ficou encostado em algum lugar, mas depois acabou

saindo da refinaria. Ele se demitiu mesmo, não foi demitido, não - que eu me lembre. Eu posso estar... Aí não tenho uma certeza absoluta, não. Ele saiu da refinaria, mas não saiu para a rua tão logo saiu da... Ele ficou ainda em algum lugar lá encostado, ficou encostado. Petronauta, como a gente chama, ele virou petronauta. [risos]

M.M. - Isso causava algum ressentimento?

A.Z. - Obviamente. Isso causa sempre mágoa e constrangimento, não é só ressentimento. Ele tinha sido poderoso, saiu de lá, era meu amigo, nós nos dávamos bem. Ele saiu numa condição de... Não sei se foi envolvimento com mulher, tinha alguma coisa meio confusa, lá no trabalho mesmo. A moral dele não era das mais elevadas, não. Se bem que hoje em dia ele seria um anjo. [risos]

M.Q. - Então a questão não era dentro da refinaria, alguma irregularidade do tipo ...

A.Z. - Era envolvido como funcionário da refinaria, também como funcionário. E com empreiteiros -, ele tinha envolvimento muito grande com empreiteiros. Enfim, ele tinha uns telhados de vidro que eu não sei bem, não posso provar, mas ficou evidente que, na ocasião, eram verdade. Sobre tudo esse relacionamento, vamos dizer, conduta moral questionável. Ninguém vai dizer que fosse nada demais, mas ele... Enfim, hoje talvez até fosse mais aceito isso, mas ele tinha lá um envolvimento com uma secretária, alguma coisa desse tipo. Além do que ele realmente não era homem do ramo, ele não estava se saindo bem. Porque, como ele era de terraplanagem... Veja bem: manutenção requer um engenheiro mecânico, um engenheiro identificado com o equipamento, com procedimentos de eletricidade, de

eletrônica, de metalurgia, de soldagem. E essa não era a ferramenta técnica dele. De modo que, associadas as duas coisas, o mal desempenho no lado técnico e essas irregularidades de conduta, fizeram com que o coronel Diegues o tirasse da manutenção, porque era função de confiança. Agora, não o demitiu da refinaria, porque nada era comprovado a ponto de criar uma razão para uma dispensa por justa causa. Então ele ficou um período lá, até que saiu para ir trabalhar provavelmente até em construção civil, em engenharia, que era o forte dele. Já era um homem também bem mais velho. Você veja: eu assumi, eu me lembro, eu tinha 27 anos quando eu assumi a manutenção; 27... Deixa eu pensar bem para ver se eu não estou enganado nisso, porque talvez 27 seja a fábrica de asfalto... Não, em 56 eu tinha 28 anos. Era um garoto para ser chefe de manutenção de uma refinaria.

M.M. - E os engenheiros, com um chefe tão jovem?

A.Z. - Mas eles todos eram jovens, todos eram jovens. Jesuino era da minha idade, Augusto era da minha idade, eram todos jovens. A não ser o Cláudio Godinho, que era mais velho. Não muito, mas era mais velho.

M.Q. - Mas ele aceitou bem essa?

A.Z. - Aceitou. Ele era um homem disciplinado, organizado - do, muito organizado. Ele aceitou e a conduta dele foi sempre, vamos dizer, a mais elevada possível. Eu tive um incidente em relação a ele, mas não por culpa dele, por culpa de um outro engenheiro lá, que achou que... Porque a maioria dos nossos engenheiros eram oriundos de Itajubá, não sei se você já ouviu falar nisso.

M.Q. - Já.

A.Z. - Mas Itajubá tem uma máfia, não é? Como toda escola que é formada assim em lugar pequeno, e o pessoal se cria em república, ela cria um enquistamento muito grande. Depois, é uma cidade pequena. Pessoal que vive numa cidade pequena é diferente no comportamento, vamos dizer, psicológico, de quem se cria numa metrópole. Eu, por exemplo, fui formado em São Paulo, na Politécnica de São Paulo, e não tenho máfia com os meus colegas porque a gente vive diluindo numa cidade de milhões de habitantes, com outras escolas, cada um vai para um lugar, a gente não cria... Eu pertencço à associação dos ex-alunos, mas nós fazemos política de grupo, essa é que é a verdade, Já o pessoal de Itajubá faz até hoje, assim como o pessoal de Ouro Preto. Essas escolas enquistadas em pequenas cidades formam uma confraria que segue pela carreira afora. Então um engenheirinho novo, lá, achou que deveria me derrubar para pôr o Cláudio no meu lugar, voltar o Cláudio para a manutenção, o que não seria uma boa porque o Cláudio continuava com aqueles problemas dele de adaptação e relacionamento. No trabalho dele, lá, controlando os homens, ele era muito bom, porque ele tinha pulso de ferro, era um sujeito disciplinador, organizado, justo; ele era um homem duro, mas era justo. Não que ele fosse amado pela turma lá; eu era muito mais querido. Pelo meu estilo, não é? Estilo aberto, democrático, e eu sempre fui um homem muito de campo, de oficinas, eu corria muito. E ficava pouco no escritório, enquanto que o Cláudio era mais o estilo burocrata, era o homem do regulamento, está entendendo? E ele gostava muito de limpeza, a que eu, naquele tempo, não dava muita importância; hoje eu dou uma importância extraordinária. A vida me ensinou que ordem e limpeza é

uma coisa muito importante no processo produtivo. Os japoneses faziam disso uma ferramenta para ganhar milhões de dólares e serem os líderes mundiais, aí, em tecnologia e em produção. Tudo que a gente aprende com os japoneses é baseado aí em limpeza. Mas o Cláudio, nós achávamos aquilo ... Porque limpeza era um cara que está pensando ainda, isso é coisa para empregada doméstica, para mulher, risos Nós tínhamos outras fixações, em termos de engenharia e tecnologia. Mas Cláudio era muito bom nesse tipo de coisa, de modo que realmente ele foi excepcional; o trabalho dele nos ajudava muito para compor a equipe.

Mas um engenheiro lá, um engenheiro Luís qualquer coisa -, esqueço o sobrenome dele -, achou que o grude Itajubá devia... Ele era de Itajubá; 90% era de Itajubá. Ele houve por bem me derrubar. Como ele fazia parte de uma das redes do coronel Diegues e o coronel estava estimulando ele a obter informações, porque era a maneira dele saber o que ocorria dentro da refinaria... Mas o sujeito interpretou mal, achou que ele estava sendo prestigiado pelo coronel contra mim. E começou a mover uma espécie de abaixo-assinado para me derrubar da chefia. Acontece que eu tinha um sólido grupo que trabalhava comigo, sobretudo de mestres, de mestres gerais -, naquele tempo os chefes de seção não eram engenheiros, eram mestres gerais. Então eram homens que tinham vindo da obra comigo e eram profissionais duros. Duros no sentido que era gente que tinha sido selecionada ao longo da vida pelas suas qualidades de liderança. É gente que veio de operário; de operário subiu para contra-mestre, de contra-mestre, para mestre, mestre geral, e que foi se aperfeiçoando no ponto de vista técnico e administrativo. Era um pessoal muito... Eram os meus

grandes comandantes dessas unidades: mecânica, caldeiraria, instrumentação. Em cada uma delas havia um mestre geral em que eu tinha muito... Enfim, eu comandava a sargentada, [risos] e os engenheiros eram os oficiais de estado-maior e elementos de contato, aí, eram oficiais de ligação. Tinham menos força junto à massa. Os setecentos empregados estavam na minha mão através dessa mestrança. Então a mestrança reagiu a esse abaixo-assinado e eu vim a saber. Eu vim a saber e exigi a demissão do engenheiro Luís por justa causa e ele foi demitido. O coronel Diegues, nesse particular, era imbatível. Ele fez uma sindicância, concluiu-se que o engenheiro tinha cometido um ato de deslealdade e ele foi dispensado. Mas o Cláudio não tinha nisso nenhuma participação, ele foi usado como... Ele era o símbolo da escola de Itajubá, porque era realmente o mais alto e o mais competente -, ele era muito bom -, então ele foi utilizado. E anos depois ele assumiu realmente a chefia de... Depois que eu saí, que o Jesuino saiu e que outros saíram, ele foi o chefe de manutenção, lá.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, o senhor falou que o coronel Diegues tinha uma rede de informações.

A.Z. - Mais de uma, ele tinha um sistema de informações.

[riso]

M.Q. - Agora, ele devia ter uma estrutura para poder cruzar essas informações todas e tal. Havia um setor de informação?

A.Z. - Não; setor, não. Ele era o... Não havia nenhuma, como hoje, em que eles fazem aí essas assessorias ao lado... Em todas as empresas estatais tem. [risos] Aqui

na Petrobrás tem a Divin* e tem sempre um assistente de informações por aí por fora. Não, ele não tinha, não. Ele foi precursor desse negócio. [risos] Então ele fazia isso em caráter pessoal, e com o coronel Ernâni, que era compadre dele e que ele trouxe como seu homem de administração - o supervisor de serviços gerais, como a gente chamava lá; era uma espécie de superintendente administrativo. Então o coronel Ernâni de Aguiar era um homem da mais absoluta confiança dele; não era um especialista nisso, devia ajudá-lo em alguma coisa. Ele fazia isso quase que sozinho, de uma maneira informal; não tinha arquivo, o arquivo era a cabeça dele. Ele recebia as informações, cruzava essas informações do ponto de vista de mais de uma fonte, de fontes diferentes - portanto, a coisa merece investigação ele pedia a alguém para investigar... Mas era informalmente.

M.M. - Além do senhor ele trocou outro chefe de algum outro setor?

A.Z. - Olha, deve ter trocado sim. Ele mantinha aqueles chefes quase permanentemente em sobressalto. Sobretudo o engenheiro Rolim, que tinha horror a ele nesse sentido de que... O Rolim era da engenharia, não é? Era um homem que vocês deviam ouvir, porque o Rolim é um sujeito extraordinário; é pena que ele esteja lá em Santos, está aposentado hoje. Mas o Rolim era uma das vítimas preferidas das espinafrações que ele dava. Porque ele pegava e dava espinafrações em público; ele tinha uma voz em um

* Divin - Divisão de Informação.

timbre muito alto, voz de araponga, como a gente chama , então: "pôim, pôim, pôim..." Aquilo doía no ouvido. [ri sos] Em mim, graças a Deus, ele nunca descarregou... Pelo menos, que eu me lembre. Mas no Rolim, no Ari Barreiros e outros, ele... No próprio Atalla, que era o superintendente de operações, de vez em quando ele dava uma descarregada dessa. Mas no Faria, que era homem de operação, e em mim, não sei por que, ele nos poupou sempre de...

Eu não me lembro de outros chefes que ele tenha substituído. Ele fazia muita pressão e, se substituiu, o fez em funções... Na contabilidade, áreas assim de menor importância. Na área técnica, o Rolim, apesar dessa pressão, manteve-se o tempo todo como chefe de engenharia; o Faria foi sempre o homem de processo, de refinação... Nas áreas-chaves ele não substituiu ninguém, não. Na área de administração ele trocou lá o chefe de garagem, uma porção de chefes de menor importância assim, Chefe do restaurante, essas coisas assim...

M.Q. - Bom, dr. Zucca, eu não conheço a organização do Departamento de Manutenção, quais eram as, vamos dizer, seções que existiam dentro do departamento e como isso era dividido entre o senhor e as pessoas. Como estava organizada a estrutura do Departamento?

A.Z. - Bom, em primeiro lugar, o departamento chamava-se Departamento de Manutenção e Suprimento; essa é uma coisa rara na Petrobrás. Isso foi cópia, mais ou menos, da refinaria de Aruba. Ou seja: o homem que chefiava a manutenção mandava também no almoxarifado - recebimento de materiais, estocagem de materiais, manuseio dos materiais e entrega dos materiais no campo. Não compra; mas eu tinha a previ -

são de estoque, a previsão de estoque também era feita por mim. Por que isso? Porque, numa refinaria de petróleo, a matéria-prima, o petróleo, está nos tanques, não tem nada a ver com a gente. Então o material que está no almoxarifado é essencialmente material de manutenção. Porque o material de uso para escritório, esse é irrelevante; em termos inclusive de custos ou de influência, é mínimo, é irrisório, não é significativo. O que tem importância é o material de uso nos equipamentos e nas instalações, e esse é essencialmente de manutenção. Inclusive nós não tínhamos grandes obras. Também pode haver um almoxarifado de obras e geralmente se faz até um almoxarifado separado. A área industrial e de produção mantém os seus almoxarifados. Hoje em dia com o Segen, inclusive, isso é mais do que nunca uma realidade. Depois a sobra é incorporada, não é?

Mas, então, eu tinha a área toda de suprimento comigo, exceto compras. Compras era da área administrativa. Eu acho isso muito bom, funciona bem. Há duas correntes, uma que acha que o homem de manutenção, mandando, vai querer aumentar o estoque dele, porque é garantia ter a peça. Acontece que não é bem assim, porque a gente tem a ferramenta, hoje, de análise e matemática, que pode ajudar muito. Por outro lado, a gente dava muita prioridade, a essa questão de ter os sobressalentes adequados, sobretudo os de importação. A refinaria foi toda feita com máquinas importadas, então nós tínhamos uma dificuldade muito grande de obter licenças de importação, os processos de importação eram demorados. Não só porque tinha que fazer lá fora, sob encomenda etc. e tal, como tinha que passar essa barreira toda de burocracia: cobertura cambial, licença de importação, depois, o desembaraço alfandegário,... Toda

uma seqüência de operações que hoje em dia, graças a Deus, sumiram, porque nós temos quase tudo nacional e é muito fácil esse problema. Mas essa é uma das características do Departamento.

Bom, depois, na área de manutenção propriamente dita, havia o chefe, que comandava um pequeno... A área de material estava diretamente ligada a mim. Depois, eu tinha o assistente, o Jesuíno, que comandava uma pequena assessoria. Aliás, nós comandávamos quase juntos; ela estava vinculada a ele, mas todo dia eu entrava lá dentro para falar um pouco com eles também. Era uma assessoria que fazia estudos de manutenção preventiva, procedimentos de parada e partida de equipamento, relação de estoques sobressalentes, enfim. Era um trabalho mais de assessoria, não mandava em ninguém. Fazia algum planejamento de parada, também. Agora, em termos executivos: havia um grupo de áreas, ou seja, quem está em contato com o cliente. Quem é o cliente? O cliente é a produção. Então esse grupo de áreas tinha um engenheiro de áreas, que também não tinha subordinados. Em cada área da refinaria... Cada duas ou três unidades constituíam uma área de manutenção. Então, por exemplo, as unidades C, que é a destilação; V, que era visco-redução, e N que era o cracking térmico - era chamada de unidade nafta, por isso o N; o N vinha de nafta -, essas três unidades eram a área sul. Elas tinham uma divisão mais ou menos geográfica: Sul, Norte, área de tanques, área de utilidades, área de tratamentos... Havia umas cinco áreas. Em cada área tem um engenheiro de contato que é um oficial de ligação. Ele está em contato com a produção para definir... O cliente pede o que ele quer que ele faça, e a gente prioriza, junto com ele, essa

questão, de acordo com o recurso existente e mão-de-obra. E com a disponibilidade dos materiais: "Temos ou não material para fazer isso?" Então essa programação era feita por esses engenheiros de área, a programação de área. A programação das paradas ficava com esse grupo de assessoria, e os engenheiros de área também tinham uma pequena interação com eles.

Agora, a mão-de-obra toda executante estava debaixo de um supervisor de trabalhos, que era o Cláudio Godinho. Ele então tinha as seções especializadas: mecânica, calderaria, eletricidade, instrumentação e, naquele tempo, tinha uma seção de pátio que hoje tem o nome de complementar - tem todo pessoal de serventes, levantamento de carga, andaimes; isso é com essa área complementar. Então em cada uma dessas seções especializadas havia um mestre geral, que tinha embaixo dele alguns mestres, dois ou três, depois, e contra-mestres, junto com as equipes. As equipes, dependendo da especialidade, eram equipes de seis a 12 homens, 13 homens. No pátio tinha mais: um contra-mestre de pátio mandava em alguns capatazes e talvez em uns vinte e tantos homens. Nós tínhamos cerca de 750 empregados diretos, e não se contratava nada: tudo era feito..., até as paradas eram feitas pelo efetivo da refinaria. O que mostra que nós tínhamos uma grande gordura, [risos] possuíamos mais gente do que necessário. Essa é uma concepção que a gente tem hoje; naquele tempo eu não tinha essa percepção.

M.Q. - Dr. Zucca, a refinaria é um tipo de atividade, a refinação de petróleo, que funciona permanentemente, Como era esse esquema de sistema de turnos?

A.Z. - Essa é uma boa pergunta, Porque realmente, nós tinha

mos um turno com cerca de 30 a 33 pessoas de todas essas especialidades misturadas: havia um grupo de encanadores , um grupo de mecânicos, um grupo de eletrecistas, principalmente. Depois havia um soldador, alguns homens de limpeza, para fazer movimentação - inclusive de produtos químicos , se a gente fazia algum carregamento de produtos químicos - e limpeza de derrames, essas coisas. Alguns contra-mestres também, dois ou três - não muitos -, e havia um mestre geral. Os turnos eram comandados por um mestre geral, que era um homem também vindo dessa linha de mestrança; não eram engenheiros.

M.Q. - Mas esses turnos a que o senhor está se referindo são da manutenção, não é?

A.Z. - Da manutenção, turno exclusivo da manutenção.

M.Q. - Mas a refinaria, como um todo, funciona...

A.Z. - Ah, a refinaria como um todo tem um coordenador de turno geral, que supervisiona os vários... Aí tem um supervisor de processo, tem um supervisor de laboratório , tem um de manutenção e um de utilidades. Na manutenção, ainda se considera quase como um supervisor o homem de instrumentação, porque é controle. Então esse pessoal vinha num carro próprio, eles vinham numa dessas peruas, como chamam, um utilitário , tipo Caravan.

M.M. - Devia ser uma Rural. [riso]

A.Z. - Era um pouco maior que uma Rural, cabia mais gente. Os carros eram importados, nessa ocasião, não é? Então o nome que se dava era... Nem lembro direito agora. Mas eram umas peruas, chamava-se peruas. Eles vinham então no utilitário, esse grupo vinha sozinho, era o grupo de super

visores. Agora, cada unidade de produção tinha o seu operador chefe, que hoje chama-se operador 3; naquele tempo era operador chefe. Tinha operador chefe, operador sub-chefe e operadores comuns. Depois os nomes mudaram para operador 1, 2, 3. Operador 1 é o iniciante, e o 3 é o chefe,

M.Q. - Quantos turnos havia na refinaria?

A.Z. - Davam-se três turnos de oito horas por dia. Tinha um quarto turno reserva.

M.Q. - Hoje, não é? Ou naquela época já funcionavam oito horas?

A.Z. - Já funcionava com oito, sempre funcionou com oito.

M.Q. - É porque, pelo que eu sei, os turnos antigamente eram de seis horas.

A.Z. - Não, não. A refinaria começou com turno de oito horas. O turno de seis horas foi uma heresia introduzida em Cubatão em 1962, num momento em que o país vivia uma crise muito grande e foi conseguida uma decisão lá no... Foi um acordo feito e homologado lá na...

[FINAL DA FITA 7-B]

A.Z. - Não só refinação de petróleo, mas todo tipo de unidade de processo, ou seja, siderurgia, química, vidraria, papel e celulose, tudo que trabalha em turno, pelo mundo a fora, trabalha oito horas. E, para isso, há sérias razões. O trabalho com menos de oito horas é completamente inviável, do ponto de vista de eficácia, na indústria de processo. Ele pode ser possível em qualquer trabalho que não seja processo, por exemplo: telefonistas podem trabalhar até duas horas. Mas, na indústria de processo, sobretudo onde envolva risco e onde envolva um sistema complexo de equipamentos, não dá para trabalhar seis horas com bons resulta-

dos. Pela seguinte razão básica: não é o custo de pessoal; o custo de pessoal é irrelevante, e pode até esquecer que isso existe. O que ocorre é o seguinte: esses processos complexos, não são lineares, eles sofrem o que nós podemos chamar de transferências, ou seja, modificações. O que são modificações? É a entrada de um grande sistema em operação. Por exemplo: colocar em operação um alto-forno; no caso de uma refinaria, dar partida num cracking catalítico, por exemplo, ou um cracking térmico, como nós tínhamos na ocasião. A partida do cracking térmico leva mais de 24 horas; ele passa por uma série de fases. Hoje as nossas partidas de cracking catalítico foram bastante racionalizadas, mas antigamente chegava a levar quatro, cinco dias. Hoje leva dois dias, em média; tem unidade que parte até em 24 horas. O pessoal conseguiu uma série de racionalizações, de modo que conseguiu esse milagre. Mas, então, essas transições são demoradas, difíceis e arriscadas. Quando nós partíamos, nós tínhamos que dobrar os turnos; ou seja, a gente partia com dois turnos, porque os contingentes eram pequenos, e partir com um turno só não dava. Então dobrava, para aumentar a equipe. Veja a dificuldade dessa transição. As paradas também são transições difíceis. Tanto as paradas programadas... Mas pense bem nas paradas até de emergência. Conforme o caso, mais as transições programadas, não é? E também não é só parada e partida; toda entrada de... Troca de matéria-prima; trocou o petróleo, por exemplo: tem que mudar toda a forma de operar os equipamentos. Porque a qualidade dos derivados e dos cortes muda; então tem que mudar as temperaturas, tem que mudar as vazões, tem que mudar uma porção de coisas. Agora, se você vai para outro tipo de indústria que trava -

lha em batelada... Isso tem mesmo na indústria de petróleo, mas, vamos dizer, é muito mais freqüente numa siderurgia, com alto-forno, com aciaria, com coqueria e com esses laminadores enormes. Então as transições são muito difíceis e demoradas.

O que acontece com o turno curto é o seguinte : quando você está a duas horas da mudança de turno , ninguém mais aceita nada. O cara diz: "Não dá para fazer isso agora, deixa para o próximo turno". E ele está preocupado em fazer o relatório de passagem, ele começa a fazer o relatório de passagem: "Bom, eu vou anotar o trabalho que eu vou passar para o próximo". Quando o próximo entra, entra o novo turno; então, é um operador chefe que tem a sua equipe. Ele diz: "Como é que está a coisa aí?" Ele está há três dias sem vir à refinaria, por exemplo, porque estava de folga, ou então esteve aí um dia, antes, no outro turno; mudou tudo. Ele quer saber como está, ele quer se inteirar; então ele não começa nada, assim que chega. Não começa nada, ele quer se inteirar. E esse processo de se inteirar do que está ocorrendo ele faz ele mesmo e através dos seus lugar-tenentes: ele manda o operador subchefe num lugar, ele coleta informações e, só a partir de uma meia hora, é que ele tem uma visão clara de como estão as coisas; aí é que ele vai começar. Então não sei se ficou claro: há uma improdutividade de processo - e não dos homens - muito grande em função das mudanças. Você entendeu como que é? Então, o fato de você ter turno de oito horas significa três mudanças por dia, certo? O fato de você ter três mudanças por dia dá uma produtividade. Se você tiver quatro, você tem uma produtividade muito menor. Porque jogava-se para frente tudo, em cada seis horas que se pas-

sam. E, depois, quando se pega, se resiste.

Esse é um aspecto, mas não é o único, veja bem. Porque a passagem de turno é um ponto fraco, é um tremendo ponto fraco, mesmo que ela seja muito bem executada, por homens de grande responsabilidade e de grande disciplina - o que não é o caso. Em 90% dos casos ela passa muito mal. Como muito mal? Por um processo de coleguismo, ninguém quer atrasar os ônibus. Essas unidades são grandes e o ônibus, tanto na chegada, quanto na saída, faz um percurso distribuindo o pessoal. E o pessoal que trabalhou está louco para ir para casa, se passou a noite,... O cara que atrasa a saída do ônibus é um péssimo colega e um mau-caráter, no ponto de vista deles. Então ninguém quer atrasar. Então o que acontece é o seguinte: o pessoal não espera a hora de sair para ir trocar de roupa. Abandona o equipamento antes, num escalonamento -, não sai todo mundo junto; eles têm um mínimo de responsabilidade. Então escalam: "Fica olhando aí enquanto eu vou tomar banho e trocar de roupa". Porque veja bem: o Brasil é um país tropical; numa porção de lugar aí, o sujeito que trabalha sua ... Não tem ar condicionado: no campo, na... Então ele quer trocar de roupa. Ou ele se molhou, se sujou com óleo. Então a maioria das pessoas toma banho. Inclusive para pôr a roupa limpa no corpo, não vai pôr sujo de óleo, para sujar. Porque o óleo, depois, para sair, é muito difícil, [risos] estraga muito a roupa. Então os que trocam de roupa,... Tem uns que vão de macacão para casa, mas poucos vão, porque isso socialmente talvez não seja bem aceito. O fato é o seguinte: eles abandonam o equipamento e vão tomar banho, meia hora antes, 40 minutos antes. Então começa o desguarnecimento.

Os que chegam deviam ir primeiro trocar de roupa e, depois, ir receber o trabalho. Também não ocorre; aliás, não ocorre até com o nosso consentimento. Nós tentamos reverter esse quadro; eu dirigi um enorme trabalho feito com o pessoal de base. Para não fazer do ponto de vista da cabeça, só dos chefes, eu peguei o pessoal de base escolhido, operadores chefes e supervisores, e fizemos todo um procedimento. Primeiro, um questionamento: como as coisas se passam? E aí foi visto em uma porção de lugares, foram visitadas refinarias, auditadas passagens de turno. Nós fizemos um enorme trabalho há cerca de três anos atrás. E conseguimos fazer um regulamento que não se sustentou. Não se sustentou por pressão sindical, se reverteu, e as coisas continuam ocorrendo como ocorriam antes. O pessoal continua abandonando o equipamento, tomando banho antes da hora da troca; os que chegam vão... Então as passagens que deviam ser passagens metódicas -, esse equipamento, esse equipamento e esse equipamento -, se dão muito no degrau do ônibus. O cara que desce recebe do cara que está saindo, porque o mesmo ônibus que leva é o ônibus que recolhe o pessoal.

Então esse processo é muito deficiente. Mas, mesmo que ele fosse perfeito, ele é mau, ou seja, ele é um mal necessário. Por quê? Porque o homem aprende pelos sentidos muita coisa, e pelo intelecto, está certo? É a forma como se dá o conhecimento humano. Tem até um trabalho... Eu, agora que estudo direito, estou entrando fundo nesse negócio. Tem um trabalho do professor Gofredo Teles que é uma preciosidade, sobre o conhecimento humano, as maneiras de adquirir o conhecimento humano. Então a parte sensorial, ela é registrada, mas muitas vezes não é nem sequer

processada pela parte intelectual, porque faltou uma informação complementar. Então você viu uma coisa por um dos seus sentidos -, seja a vista, seja audição, seja tato, seja o que for, sensação de calor... Você tem uma sensação de sentido a que você não deu importância naquele momento; você vai dar importância quando o segundo fato acontecer e você fizer a ligação intelectual entre eles. Esse tipo de percepção, o sistema mais precioso do mundo -, feito para japoneses, digamos -, não consegue registrar, porque ela é uma percepção inconsciente. Certo? Então, ela não se registra. É por isso que, no mundo todo, os turnos passaram de oito horas... A tendência mundial é ele ser crescente: os turnos passaram de oito horas para 12 horas. Você vai hoje na Europa, no Japão, nos Estados Unidos, um número cada vez maior de empresas passaram a trabalhar 12 horas. Três dias por semana, ou seja, o sujeito trabalha 36 horas e mais um pouco, porque tem um quarto dia que tem que ser dividido por quatro grupos. Dá uma semana de 42 horas. Eu vi no Japão, por exemplo: eles tem uma pequena hora de repouso, não chega a ser uma hora, é 30 minutos ou 40 minutos. Tem um período em que o sujeito repousa numa espreguiçadeira. Porque o trabalho não é penoso numa refinaria de petróleo. Ele é, na sua essência, salvo essas transiências em que há essa correria toda, um trabalho feito em ar condicionado - nas casas de controle -, cada vez mais; com controle automático de instrumentação eletrônica. Quando a unidade está estabilizada, é só ficar atento, ficar alerta. Então, o trabalho, do ponto de vista físico... Por exemplo, dirigir um ônibus é muito mais penoso do que ser operador de refinaria, e outras coisas mais. Sem falar nessa metralhadora

de portugueses, que está quebrando a calçada. [risos]

Trabalhar de pedreiro é muito mais penoso do que trabalhar numa refinaria. Qualquer trabalho desse é realmente muito mais penoso. Então o trabalho é leve. Siderurgia, por exemplo, inclusive, que é também de processo, é mais penoso.

Então as refinarias pelo mundo afora estão trabalhando doze horas, a pedido dos sindicatos. Sabe por quê? À medida que as cidades ficaram grandes, as pessoas moram longe, e o tempo de deslocamento... Eles preferem ir menos vezes à fábrica porque é menos tempo de deslocamento e dá mais tempo de lazer. Então essa é a tendência mundial.

M.Q. - Agora, dr. Zucca...

A.Z. - Deixa eu concluir esse raciocínio, tentando sintetizá-lo. Você tem o rendimento de processo que cai barba-ramente, você tem riscos de segurança que são aumentados tremendamente. Então, três trocas por dia é a praxe da indústria pelo mundo afora. A tendência é ir para duas, com 12. Agora, no Brasil, nós estamos sentindo uma modificação a ser implantada na Constituição, agora, o turno de seis horas, que vai ser uma regressão muito grande. Eu diria que isso até destrói o Brasil, isso não vai ocorrer. O que vai ocorrer é o seguinte: aprovada a Constituição com esse inciso que tem lá, os sindicatos vão negociar. Também eles não querem. Eles vão negociar trabalhar oito horas, ganhando isso com hora extra. Porque ocorreu isso na Petrobrás. Como é que entrou o turno de seis horas na Petrobrás, que é uma patologia quase que única em termos mundiais? Você não encontra turno de seis horas nos paí-

ses socialistas, nos países pobres, nos países ricos, nos países de qualquer origem racial. Não tem turno de seis horas em indústria de processo. Não existe isso. Então, como é que vai ser? Só tem um lugar que faz, é a refinaria de Cubatão, apesar de uma enorme coerção da superintendência, todo mundo dobra informalmente. Por que dobra informalmente? Porque aumenta a renda dele e vai menos vezes a refinaria, apesar de lá o tempo de deslocamento não ser grande, porque Santos é próximo da refinaria de Cubatão. Eles perdem, no máximo, vamos dizer, meia hora. Tem lugares aí em que o sujeito leva uma hora e meia para ir para casa, para o ônibus distribuir todo mundo, o pinga-pinga. Lá é meia hora. Então lá não é o fator de distância da residência, mas é que o sujeito quer fazer outra coisa: ou é uma viagem, ou é um segundo emprego que ele tem. Então, o que o pessoal faz? "Você falta e eu dobro no teu lugar. Você é descontado no teu salário e eu ganho hora extra com 100% de adicional. Depois, quando chegar a minha vez, reverte-se, faz-se o vice-versa: eu falto, sou descontado, mas eu ganho outro 100% e você trabalha no meu lugar". Então eles aumentam o que eles ganham e trabalham 12 horas. Agora, como isso dá uma despesa de hora extra enorme, e nós temos controle até pela Sest desse negócio, a refinaria tem mão de ferro para tentar controlar isso, e não consegue. Nós reduzimos -, porque antes era 90% de troca -, agora nós reduzimos e está num ponto em que dá para conviver com essa troca alta, mas o pessoal continua trocando.

M.Q. - Lá em Cubatão eles são seis horas?

A.Z. - São seis horas. É a única unidade que trabalha seis horas.

M.M. - Desde 62?

A.Z. - Em 62, quando foi feito esse acordo coletivo, começaram a trabalhar seis horas. Cubatão, que foi quem conseguiu a vitória... Foi por pressão do sindicato de Cubatão, que era controlado pelo Partido Comunista, que obteve essa, vamos dizer, concessão pela Petrobrás. Estendeu-se à refinaria Duque de Caxias e à Fábrica de Borracha Sintética. O pessoal daqui quis trabalhar seis horas. Mas os demais não quiseram, se recusaram. Na Bahia, como a casa era muito longe, ninguém quis, porque o pessoal morava em Salvador, e Mataripe é quase duas horas de "ir e vir". Então o pessoal não quis, e negociaram uma coisa chamada HRA, que dá a eles um adicional: as duas horas são computadas como extra, e a hora em que deviam interromper para uma refeição também é paga como extra. Então dá um adicional, digamos, de 30%. E eles preferem ganhar isso aí, e continuam trabalhando oito horas. Em Belo Horizonte sempre foi oito horas, em Pasqualini sempre foi oito horas. Nenhuma refinaria da Petrobrás trabalhou em turno de seis horas, a não ser Cubatão -, onde até hoje se trabalha - e a Reduc. Quando eu fui superintendente da Reduc era turno de seis horas. Porque não passou a oito horas já em 64? Não passou em grande parte por minha culpa. Porque eu, vindo de Cubatão e traumatizado com toda aquela vivência de Cubatão, de 62 até 64, achei que isso ia perturbar a minha maneira de dominar a refinaria Duque de Caxias. O meu vizinho do lado, o engenheiro Cantanhede, que era superintendente da Fábrica de Borracha, quis passar para oito horas, e eu me opus e consegui da diretoria que aquilo fosse atrasado, fosse deixado para mais tarde. E, mais adiante, o engenheiro Maurício Correia conse-

guiu reverter, negociando amigavelmente, e hoje a Reduc trabalha em oito horas com perfeita identidade.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, por que não se colocam horários fixos? De turno, sim, mas fixos...

A.Z. - Ah, isso aí eu tenho a impressão que o homem não gosta. Isso ocorre em outros países, mas também não é tanto assim. Eu acho que os Estados Unidos...

M.Q. - Fixos, assim: a pessoa só fica de noite, ou só fica de madrugada...

A.Z. - É. Eu tenho impressão que é mais difícil para a socialização do homem. Veja bem: o homem que só trabalha a noite, é um negócio difícil...

M.Q. - Mas argumentação deles, inclusive -, tenho mais ou menos conhecimento disso -, é a do ciclo biológico. Porque você trabalha tantos dias de manhã, tantos dias à noite...

A.Z. - Isso acho que se chama ciclo arcadiano*, ou coisa desse tipo. Há um nome disso em medicina. Mas o fato é que você pode conviver com essas regras, existe uma série de ... Até dr. Richard, o nosso assessor de saúde ocupacional, e uma médica assessora dele, têm feito estudos a esse respeito, que mostram que você pode atenuar bastante isso com... Há uma maneira... É quase como rolar o ponteiro no sentido horário; há um sentido em que as coisas se passam em que não ocorre esse problema. Ou, pelo menos, ele é muito minorado. Além do mais, a questão de aplicá-lo à pes

* Refere-se ao ritmo circadiano, conforme se poderá verificar adiante, onde o mesmo assunto é retomado na entrevista.

soa correta; não é todo mundo que trabalha em turno. Cada um de nós tem sempre uma inclinação em uma... Por exemplo, tem pessoas que gostam de detalhes, outros não gostam; há homens que são homens de campo, outros de escritório. Temos que achar também adequação da personalidade, não é qualquer um que dá para trabalhar em turno. Nós temos que fazer a seletividade de acordo com a propensão do homem. Então tudo isso associado... Pelo mundo afora se trabalha em turnos de oito horas e até de 12, como eu posso lhe demonstrar -, não é uma questão subjetiva, nós temos dados concretos, artigos, números e quantidades enormes de plantas... Eu vi, lá no Japão, e, quando vim, trouxe relatórios de lá, tenho vários relatórios, inclusive de tabelas de turnos de 12 horas. Nós mesmos temos feito um trabalho com o sindicato para ver se eles querem trabalhar 12 horas, porque eles podem eventualmente até querer.

Porque as coisas se colocam aí de várias maneiras. O pessoal que dirige, vamos dizer, as organizações sindicais, tem usado algumas dessas percepções e alguns desses inconformismos ou reivindicações para as suas lutas políticas, que são lutas de imposição de modelos econômicos, de filosofia de política de regime etc. e tal. Eles têm é feito isso. Nem sempre a coisa corresponde ao que a base quer. Se a gente fizer um plebiscito e um trabalho junto da base, isolando só quem é de turno... Porque, veja bem, nessa questão de turno de seis horas opina todo mundo - gente que não dá turno, inclusive -, nessas assembleias sindicais. Mas pega só o pessoal de turno e fala com eles. A coisa é diferente, a coisa é diferente.

M.Q. - Mas será que é possível você ter... Porque parece

que esse tipo de turno de seis horas permite a você ter outros empregos, principalmente se ele for fixo, porque aí você...

A.Z. - Não, fixo ninguém nunca fez. Turno de seis horas, nunca ouvi falar. Agora, o outro emprego é prejudicial. Porque se homem já trabalhou... Vamos dizer, o turno de seis horas dá vinte e nove vírgula pouco a carga horária semanal; é a menor jornada semanal do mundo.

M.Q. - E, no turno de oito horas, qual é a carga?

A.Z. - É 42. É fácil, é só dividir o número de... É 42. Veja bem, 42 é uma jornada perfeitamente razoável. Agora, 29 é muito ruim. Agora, já não estamos nem analisando esse aspecto. Veja bem: o Brasil deve ter, digamos, trezentos, quatrocentos mil homens trabalhando em turno, não sei. São nós, aqui, nas nossas refinarias, temos uns sete mil. Cinco mil de processo, mais uns periféricos aí, vigilância, não sei que mais lá, deve dar, digamos, seis mil. Mas, quando você soma toda a indústria, e bota a siderurgia -, siderurgia tem efetivos de 12 mil homens -, vamos admitir que o Brasil tenha aí trezentos mil homens trabalhando em regime de revezamento. Vamos trabalhar com esse pessoal 29 horas por semana? É um custo alto, do ponto de vista social. Agora esse custo social é negligível, comparado com o impacto que isso daria, se fisicamente fosse a dotado, na produção. Nós iríamos destruir a siderurgia, destruir uma série de indústrias aí. Elas não irão por isso, pode escrever. Se sair na Constituição, não vão trabalhar seis horas, eu duvido! Eu coloco a minha dúvida inteiramente na viabilidade física disso. O que vai acontecer é o seguinte: o pessoal vai negociar, como fizeram na

Petrobrás, e receber isso em dinheiro. E isso até não é mal, porque o brasileiro ganha mal -, essa é que é a verdade. Nós temos um dos salários mais baixos do mundo -, salário médio, salário mínimo, salário máximo, marajá, [risos] seja lá o que for, é tudo salário baixo. Isso é que não forma mercado interno. Agora, veja bem: o que é preciso é que essas concessões se dêem no sentido da produtividade. Você tem que pagar o homem pelo que ele produz, não pelo que ele não produz. Dar dinheiro para quem não produz é ruim, é muito ruim; você tem que pagar com produtividade. Então essa Constituição, nesse particular, está saindo com dispositivos que reduzem a produtividade. Esses dispositivos são muito ruins para o Brasil, eles praticamente vão inviabilizar o Brasil para um dia chegar àquele país do futuro. Vai ser eternamente o país do futuro. Porque, trabalhando em turno de seis horas e com oito dias de licença paternidade, isso não dá mais dinheiro ao homem e diminui a produtividade do brasileiro. Nós já somos um povo pouco produtivo, o brasileiro tem baixa produtividade. Vai ter menos ainda do que já tem? Como é que ele vai competir com o japonês, com o alemão, com o que for, com o americano, o europeu de forma geral, o asiático, todos que têm alta produtividade? Nós temos é que aumentar a produtividade. Claro que com mecanismos de justiça social, tudo isso. Com distribuição de renda, reforma agrária... Dar 30% para quem sai de férias é excelente, porque cria mercado interno e não afeta a produtividade. A nossa repulsa -, nós, que somos homens de produção e gente que conhece, vamos dizer, a intimidade desse processo produtivo - é ver que estão se gerando coisas aí que são patológicas.

É como um câncer: isso vai destruir o processo produtivo brasileiro. O turno de seis horas é... Eu nunca vi uma de fesa bem-feita deessa questão na Constituição, por mais pro nunciamentos que eu tenha ouvido. Inclusive o papel oficial que a Petrobrás mandou para lá, ele não enfatiza essas questões da produtividade do processo e da segurança. Veja bem: você imaginou isso numa planta nuclear? Ou numa siderurgia grande, ou em petróleo, em todo lugar que tenha perigo associado a equipamentos complexos e sofisticados, em que o homem tem que estar atento? Naquela percepção que eu lhe falei, que ele leva para casa e não passa. Isso aí é trágico para o Brasil. Eu tenho certeza que isso não vai o correr, mesmo que prevaleça essa questão, porque pessoal vai transformar isso em dinheiro. Os sindicatos já estão nos pressionando para transformar em dinheiro! Eles já estão atentos para o day after. O que vai acontecer no day after? Eles querem negociar conosco para receber dinheiro. Eu espero que a lei permita isso, porque isso não será tão nocivo.

M.Q. - E existe algum estudo com relação a essa coisa da alternância? Essa coisa do relógio biológico?

A.Z. - Ah, existe. Se você procurar o dr. Richard e a assistente dele -, eu esqueço o nome dela, é dra. Hilda ou coisa parecida -, eles têm uma quantidade substancial de informações e de estudos muito bons dessa questão do ciclo circadiano. E também, em São Paulo, tem a dona Frida, a en genheira Frida... Não é engenheira, ela é da Faculdade de Higiene, de Medicina do Trabalho de São Paulo. É uma grande pesquisadora, a dona Frida. Eu ainda não sei se ela está fazendo um trabalho, mas nós chegamos a conversar com e la para fazer uma investigação aprofundada dessa questão,

M.Q. - Ela faz o levantamento com o pessoal mesmo?

A.Z. - Exato.

M.M. - Agora, tem algum tipo de trabalho desse para verificar o tipo de acidentes ou de incidentes nesse período de troca?

A.Z. - Olha, eu fiz um naquela ocasião. Não é nada assim orientado para isso, mas todo o nosso acidente tem um relatório. Esse relatório é tratado por computador, e, se você fizer uma pesquisa chamando o horário, você vai ver a incidência dos acidentes naquele horário crítico - meia hora antes, meia hora depois -, é fantástico. Isso nós sabemos aí à vontade, não é especulado. Isso não é talvez aproveitado na profundidade que devia ser. Porque, na realidade, eu acho que ... Não sei, isso é tudo uma questão de maturidade. Eu sinto que muitos dos nossos executivos, inclusive, não têm maturidade para perceber a gravidade dessa questão. Essa é uma questão da maior gravidade para o Brasil e para a economia das nossas empresas. Entretanto, eu vejo aqui gente que trabalha inclusive na área, que ou é demagogo ou é partenalista, ou é um distribuidor de benesses. Enquanto a gente ficar fazendo essas coisas sem sentido de ser construtivo para uma sociedade do amanhã, a gente está prejudicando o país, essa é que é verdade. O cara, às vezes, quer ser bom moço aí dentro, ou então não quer a molação: para que pegar um negócio que só vai dar contrariedade, vai contra os sindicatos, vai contra toda essa esquerda festiva que tem por esse país afora? Eu digo . isso aí sem preconceito algum. Mas é que a gente percebe que tem uma visão construtiva, e que tem só uma visão de querer destruir o que está, para construir em cima do mesmo

modelo: "eu acredito que o outro modelo seja melhor e que ro destruir". É uma forma de fazer que eu respeito. Eu posso até mudar para o lado de lá amanhã, [riso] Mas, na realidade, eu acho que nós tínhamos que fazer as coisas sempre tendo uma visão do interesse público, do interesse coletivo, do interesse da sociedade, que fosse uma coisa construtiva. Coisas que visassem resultados a longo prazo, que visassem realmente aperfeiçoar a sociedade brasileira, e não afundá-la com falsas conquistas. O turno de seis horas - não se iludam - é uma falsa conquista, assim como eu acho esse negócio de o homem ficar oito dias em casa porque nasceu um filho a coisa mais ridícula que já se fez no mundo. Nós já temos aí uns três ou quatro dias - não sei quanto é que é. Tudo quanto é coisa: a Petrobrás tem uma série de vantagens que ela dá aí. Você pode faltar cinco dias por ano porque você quer fazer alguma coisa; depois, você tem os dias de nojo, tem os dias de gala, os dias de registro do filho - uns dois ou três. Nós temos um elenco de concessões para que o empregado trabalhe pouco e já não precisa mais de oito dias para registrar filho, ou então atender - não é só para registrar -, para ficar ao lado, dando uma de índio, ficar ao lado da mulher que fez todo o trabalho. [risos]

M.Q. - Agora, o senhor acha que isso vai passar?

A.Z. - Eu espero que não. Eu espero que alguma emenda supressiva derrube essas duas coisas, que, associadas ao voto aos 16 anos, são as três coisas que eu não gosto na Constituição; o resto eu gosto muito. Acho que nós estamos fazendo uma Constituição moderna, democrática, num processo que talvez seja pouco estruturado porque ele é

muito, vamos dizer, muito natural - vai sair uma série de contradições -, mas ele é um bom processo. Eu vejo apenas três pontos ruins por enquanto - por enquanto; não sei o que vai dar aí para mais adiante. Mas o voto aos 16 anos é uma calamidade. É uma calamidade porque o Brasil tem um contingente anormal de gente jovem e tem-se feito um esforço fantástico para fazer a degradação do caráter nacional - em todos os níveis -, e isso atinge sobretudo os jovens. Essa filosofia do "vamos levar vantagem em tudo" eu vejo lá em casa com os meus filhos, e o pouco valor que eles dão à honestidade e outras coisas na vida é um debate que eu tenho continuamente com os meus meninos. Então eu sinto que hoje em dia eles não estão preparados para votar de jeito nenhum; é uma loucura jogar aí um contingente de oito milhões de eleitores de 16 anos. Vem o decreto do Afonso Arinos argumentando que o imperador... Ora, o imperador é um homem que desde o dia em que nasce é preparado para ser alguém; investe-se nele em termos educacionais e de forjar caráter uma barbaridade. Isso imperador em qualquer lugar do mundo. Foi assim no Brasil, no tempo de D. Pedro II, e é assim até hoje. O sujeito nasce para ser rei. Então não pode raciocinar esse homem contra oito milhões que estão aí nas favelas, trombadinhas, marginalizados de toda natureza, são as FEBEMs da vida. Ou até os nossos filhos da alta classe média da Zona Sul do Rio de Janeiro. Isso aqui é um corpo que não tem condições, que não se sustenta, que não tem... Estão aí a fim de alguém que legalize a maconha; vão votar é no Gabeira. Então isso é trágico. Outra coisa trágica é o turno de seis horas, e a terceira - essa de menor importância e expressão - são os oito dias. [risos] Fora disso, estamos bem.

M.Q. - Mas essa questão dos oito dias... Porque nas empresas estatais você tem realmente uma situação, uma série de conquistas e avanços que são possíveis, que se permitem e que são concedidos independente disso ser uma parte integrante da legislação trabalhista...

A.Z. - Sim, é um pioneirismo e é uma vanguarda. Isso pode se estender... Ela vai se estender pelo hábito e pode se estender até o limite do razoável - na Petrobrás não tem oito dias para ninguém ficar em casa por causa disso. Tem outras misérias aí dentro. Tem um negócio que você pode faltar cinco dias por ano. Eu acho uma coisa incrível isso, porque nós já temos férias de 30 dias. Você pode faltar cinco dias por ano sem perder nada, o que é um absurdo - diminui mais 2% nossa presença, nossa participação. Inclusive eu acho até que o sujeito teria o direito de faltar, mas aqui dentro tem campanha quando está acabando o prazo: "Você ainda não tirou aqueles cinco dias!" E foram para manter. Então isso compõe aquele quadro que eu falei, de degradação do caráter nacional. Eu fico horrorizado de ver como se degradou o caráter nacional no Brasil. Desde o tempo, vamos dizer, da minha maturidade, da minha cidadania plena, meus 21 anos, de meu tempo de formado, para cá, o caráter nacional, que já não era grande coisa, degradou-se muito mais. O caráter nacional está tremendamente degradado e cada vez se degrada mais. Nós vamos... Isso aí até o ponto da ruptura, e essa ruptura pode se dar por uma guerra, pode se dar por uma revolução para valer - não de telefonema -, sangrenta, com fuzilamentos e milhares de mortes. É a forma, talvez, que o Brasil tenha para começar a corrigir essa tremenda degradação do caráter nacional. O homem de bem é malvisto hoje

em dia, o que vale é o sujeito salafrário aí, corrupto de toda natureza. E essa mentalidade está se espalhando por tudo quanto é lado. O que o pessoal quer é levar vantagem e viver bem: na praia, de papo para o ar, alguém pagando as coisa para ele. Não existe isso: desde que criaram La-voisier, alguém tem que pagar. Se você está almoçando de graça, alguém está pagando o seu almoço, essa é que é a verdade. Então esse tipo de postura que tem prevalecido aí, só pode nos levar para um mal resultado. E o resultado está aí: o Brasil é hoje o país da maior dívida externa, da maior dívida interna - que é cerca de 30% a 40% da externa - e da maior dívida social. Qual é o povo do nosso tamanho que tem a dívida social que nós temos? Com milhões aí de analfabetos, de sem-tetos, de doentes endêmicos, enfim, de toda a miséria que você puder imaginar? Então esse negócio não está aí à toa, não; nós é que estamos fabricando isso. Tem que reverter esse quadro, mas só se vai reverter esse quadro com seriedade, com trabalho, com honestidade, com reforma, com modernização, com mudança. Tudo bem, mas tem que ser coisa no sentido da construção; não no sentido da destruição.

M.Q. - E como o senhor vê em relação a isso o empresaria do brasileiro?

[FINAL DA FITA 8-A]

6ª Entrevista: 28.03.1988

M.Q. - Dr. Zucca, o senhor, na sua última entrevista, havia falado do turno de seis horas, e o senhor parece que gostaria de fazer uma observação a respeito da duração da jornada, não é?

A.Z. - Certo. Eu cometi uma imprecisão: quando eu estimei a jornada na solução de turno de seis horas, eu havia dito que era cerca de 29 horas. Eu fiz o cálculo agora, à máquina, e verifiquei que é 33,6. De qualquer forma, é uma das jornadas mais curtas do mundo, eu não creio que haja paralelo nisso. Agora, o turno de oito horas representa 42 horas. É turno vigente atualmente na Petrobrás e, como ele é ligeiramente superior à jornada de trabalho acordada para o horário administrativo, que é de 40 horas, nós damos aí ao pessoal de turno uma compensação: eles podem faltar um determinado número de dias por ano de tal maneira que, no período anual, eles trabalhem o mesmo lapso de tempo que o pessoal da área administrativa. Mas, de qualquer maneira, eu queria retificar: a jornada de seis horas representa 33,6 horas por semana.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, na nossa última entrevista, nós tínhamos deixado no final uma questão com relação ao empresariado privado. Nós estávamos discutindo a questão de que, de uma maneira geral, havia uma concepção vigente entre os brasileiros - ou pelo menos uma parcela deles -, de que se deve aproveitar sempre as oportunidades, e não trabalhar pensando no país. Não foi isso que nós estávamos discutindo?

A.Z. - Perfeito.

M.Q. - Então eu gostaria agora que o senhor falasse um pouco a respeito da posição do empresariado privado brasileiro com relação a isso.

A.Z. - Bem, na minha visão, o empresariado brasileiro realmente só recentemente pensou, ou começou a se preparar, para a modernização do país. E, para isso, tem uma série de

razões. Talvez as distorções introduzidas pela inflação , que fazem com que os ganhos financeiros e uma série de desvios e patologias deturpem muito o resultado do trabalho ; o processo produtivo fica muito distorcido. Então o nosso empresário ainda é muito imediatista, ele trabalha muito a curto prazo, se preparou pouco num terreno extremamente importante, que é o terreno das relações no trabalho. Eles investiram muito em tecnologia, talvez - a modernização nesse sentido foi feita, mas, mesmo assim, quando ela foi feita, em grande parte se deveu à iniciativa das estatais. O nosso processo produtivo é fortemente influenciado pela presença do Estado na Economia, inclusive puxando as tendências. O empresariado privado se caracteriza por uma rápida velocidade de resposta, então ele tem respondido bem a essa tendência: o Estado se lança assumindo os grandes riscos, o empresariado particular vai atrás e responde bem aos desafios. É o caso, por exemplo, da nossa exploração off-shore, em que a engenharia brasileira se apresenta com uma excelente capacidade de resposta, ou até em informática; enfim, uma série de campos.

Mas a modernização deles como administradores de empresas, no tocante ao homem, eu acho que tem sido muito falha. Possivelmente em razão disso que eu falei, da inflação, e a outra explicação talvez fosse essa pequena parcela que eles ocupam na economia nacional. Pequena; eu diria em termos qualitativos, até em termos volumétricos é grande, sem sombra de dúvida, mas ao empresariado privado foi deixada uma parte complementar da economia. Por exemplo: indústrias contínuas, que trabalham em turno, nas mãos de empresa privada são muito poucas. Porque toda a siderurgia é estatal, todo o petróleo é estatal, toda a ele-

tricidade é estatal. Os transportes que também trabalham em turno, tipo estrada de ferro e metrô, também são estatizados. Então, o que fica hoje na mão do privado, trabalhando em turno? Tem o cimento, que possivelmente trabalha em turno - o cimento é possível trabalhar em bateladas, mas eles podem trabalhar em turno, fazer trabalho contínuo, também -, e tem a petroquímica. É só aí que se apresenta o empresário privado. Mesmo assim, na petroquímica eles estão associados ao Estado através da Petroquímica - uma grande maioria delas. Então, eu tenho impressão que o empresário privado ainda não tem consciência clara dessas questões. Eles se preocupam muito mais com os custos financeiros e com formação de preços, controle de preços, enfim, toda uma área da intervenção do Estado, ou resultante da presença indireta do Estado, do que naquele papel que eles deviam ter como agentes de mudança da sociedade brasileira. Entretanto, a gente tem que ter esperança nesse campo; eu acho que algumas federações como FIESP, apesar de um forte caráter, vamos dizer, conservador, elas já estão estruturadas, já têm departamentos técnicos capazes de enxergar essas coisas. Até em resposta a uma organização das classes trabalhadoras, que hoje, com o DIEESE*, com alguns organismos até universitários que apóiam os sindicatos, têm se mostrado até mais modernizantes, a meu ver. De modo que eu faço críticas ao papel do empresário privado; eu acho que eles não têm correspondido às necessidades da sociedade brasileira.

* DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos.

M.Q. - Bom, agora vamos voltar à nossa refinaria de Cubatão.

A.Z. - É, vamos voltar a Cubatão.

M.Q. - Segundo o relatório de 57, nós vimos lá que foi dada uma assistência técnica à Companhia Petroquímica Brasileira, para formar operadores. Esse tipo de treinamento era fonte de receita para a refinaria?

A.Z. - Eu não creio que fosse considerado como fonte de receita; era mais considerado como uma espécie de um papel que nós tínhamos que ter, no sentido de estimular o surgimento de indústrias em downstream, indústrias que seriam consequência da refinação de petróleo. A petroquímica sem dúvida, é diretamente ligada, até para aproveitamento dos nossos subprodutos, não é? O gás de refinaria era, naquela ocasião, o subproduto básico para a petroquímica. Realmente, é uma matéria-prima das mais pobres, tanto em quantidade, como em qualidade. Não se faz petroquímica hoje em dia nessa base, essa é que é a verdade. Mas, nos anos 50, era considerado uma coisa razoável. Aquele flare que nós queimávamos, todos aqueles gases residuais que eram queimados na chama, na tocha, nós víamos como grande aproveitamento da petroquímica. E, depois, também, começou-se a aproveitar alguns produtos como o benzeno ou matérias-primas para a fabricação de benzeno - o eteno, por exemplo. Já começou a ser matéria-prima da petroquímica também. Mas, enfim, foi o nascimento da petroquímica, foi o embrião da petroquímica, e ele nasceu realmente em torno de Cubatão, com essas companhias - Companhia Brasileira de Estireno, Carbide, Alba, uma série de pequenas indústrias que se estabeleceram ali do lado -, e nós tínhamos então, como papel, es-

timular essa... Inclusive porque apenas a Petrobrás tinha experiência na formação de operadores. Operador foi uma profissão que não existia no mercado, operador de planta-processo. Talvez existisse aí em algumas indústrias químicas antigas, ou farmacêuticas, mas eram tradicionais, muito tradicionais, cativas de grupos multinacionais e de pequeno porte. A refinaria de Cubatão e a siderúrgica de Volta Redonda foram as duas grandes, vamos dizer, indústrias de processo nascidas mais ou menos naquela época. A siderúrgica bastante antes, mas, em termos de indústria de petróleo e petroquímica, éramos só nós.

E nós, a meu ver, fizemos até um erro - eu já devo ter me referido a isso -, nós fizemos um erro estratégico em função do despreparo da refinaria para entrar em operação. O fato de nós não termos feito uma pré-operação, vamos dizer, racional e consciente e no devido tempo, fez com que nós fizéssemos uma preparação de operador num prazo muito curto. E, para isso, nós pegamos uma matéria-prima que era adequada, ou seja, o estudante... O estudante é jovem e está, vamos dizer, com noções teóricas na cabeça, então ele aprende fácil. Essa, vamos dizer, foi a vantagem de ter pego estudante. Mas o estudante não é uma boa mão-de-obra para o trabalho, vamos dizer, operário, para um trabalho de fábrica, para um trabalho fabril. Ele não tem disciplina, responsabilidade. Não tem responsabilidade porque ainda não tem família formada, não tem encargos de família; ele ainda não está maturamente formado para isso. E como ocorre isso na economia de uma maneira geral? Se injeta na força de trabalho uma pequena quantidade de mão-de-obra que chega ao mercado de trabalho. Então é absorvido. Mesmo num país gigante como o Brasil, se você injetar um

milhão e meio de novos trabalhadores por ano, nos quais vai boa parcela de estudantes, pessoal que concluiu algum curso - universitário ou não, secundário, profissionalizante -, esse pessoal é absorvido numa grande massa, então não tem problema. Agora, no nosso caso, não: todos os nossos operadores vinham de estudantes praticamente. E isso é muito ruim porque você fica com um contingente muito, vamos dizer, todo ele de uma só fonte, tendente a formar quase que já uma cultura. E foi o que ocorreu: nós formamos uma cultura de gente com atitude de estudante, e essa não é uma boa atitude.

M.M. - Eles vinham como profissionais ou como estagiários?

A.Z. - Eles vinham como bolsistas ou estagiários, na sua fase de formação, e, logo em seguida, entravam como empregados; depois de concluído o curso, entravam já como empregados. Eles já entravam como bolsistas sabendo que iam ser empregados, naquele caso. Hoje é que nós fazemos bolsistas e colocamos no cadastro de reserva; eles são então uma possibilidade de emprego. Mas, naquela ocasião, era uma certeza. Eu digo que isso aí não era bom porque essa atitude... Em termos de disciplina e sobretudo em termos de amor ao trabalho. Veja bem: o estudante de nível secundário aspira atingir o diploma superior; então, ele considerava aquilo como uma etapa transitória, e não como uma coisa em que ele devia fazer carreira o resto da vida. Então não havia o orgulho do trabalho, que é fundamental para o homem. Nós sentíamos muito bem isso porque na refinaria de Cubatão houve duas experiências paralelas. A experiência da área de processo, que estava na mão dos americanos e em que nós não fizemos a pré-operação, foi toda suprida com esse tipo de mão-de-obra: estudantes secundários ou pessoal que ti-

nha estudado há pouco tempo e que era, por exemplo, bancário. Porque Santos não oferecia muito emprego; então, quem conseguia emprego lá, era bancário. E bancário, você sabe: ganha mal, não tem perspectiva de carreira... Então, quando foi feito aquele recrutamento, aquele pessoal preencheu essa faixa. Já a casa de força, que foi construída com os alemães, teve outro tipo de mão-de-obra. Os alemães não aceitaram essa idéia de recrutar estudantes; eles dirigiram o recrutamento para o meio do operariado que trabalhou na construção e montagem. Então, pegaram lá eletrecistas, mecânicos, soldadores, enfim, pegaram homens que vieram da linha do trabalho, do rank and file, como se chama nos Estados Unidos, das fileiras de trabalhadores. E esses homens têm uma adesão ao trabalho, eles têm orgulho da sua capacidade, da sua habilidade profissional. Então esse tipo de operário dá lustre nos metais, dá brilho nos metais, limpa o piso da casa de força e mantém as instalações em perfeito estado de limpeza, com satisfação. O macacão, para eles, é uniforme, eles têm orgulho do macacão. Enquanto que o nosso operador tinha ojeriza ao macacão, tinha vergonha do macacão. Então, lá fora, ele dizia que era engenheiro da Petrobrás, [risos] porque, inclusive, ganhava bem e era de boa família; então ele podia claramente dizer que era engenheiro da Petrobrás. Até porque os engenheiros trabalhavam em turno, também, na ocasião. Mas ele logo quis se livrar do macacão, ele abominava o macacão. Então a primeira coisa que se fez foi a saia e blusa: cortou-se o macacão, que era de corpo inteiro, em calça e camisa, porque era menos, vamos dizer, "rotulante" de operário, era muito mais próximo de engenheiro ou de técnico. Veja bem: eu não destaco isso em termos de separação de classes, mas sim co

mo uma espécie de uma patologia no nosso relacionamento de trabalho, porque até hoje a gente nota essa pouca adesão do nosso operador à carreira dele.

M.Q. - Hoje em dia não existem, assim, os operadores já formados? Não há um predomínio desse tipo de coisa? Porque o fato da universidade se abrir para um maior número de pessoas, não abriu possibilidade desse pessoal fazer universidade?

A.Z. - Ah, abriu; abriu em larga escala.

M.Q. - E não criou problemas, isso? Você ter uma pessoa formada que exerce uma função...

A.Z. - Só criou problemas, isso só criou problemas [risos] Por várias razões. Em primeiro lugar, porque os cursos mais fáceis de serem feitos para quem está trabalhando em tempo integral, não são os cursos das ciências exatas. Não é propriamente de engenharia, que é ligada ao processo industrial, ou qualquer coisa desse tipo - podia ser física, ou matemática; enfim, ciências exatas. Na realidade, quase todos eles se dirigiram para coisas que eram mais fáceis de fazer à noite ou frequentando episodicamente, fim de semana, enfim. Então é direito, é comércio exterior, letras, psicologia, pedagogia... Eles começaram a tirar diplomas aí, porque era gente jovem com boa capacidade de estudar. Alguns até se dirigiram para a linha de engenharia - não poucos, até -, em escolas, vamos dizer, mais fáceis de serem frequentadas. Não no Fundão, aí, porque exigiria possivelmente mais... Ou lá em São Paulo, também na Politécnica... Nessas escolas mais fortes, dificilmente uma pessoa conseguiria fazer o curso. Mas em escolas privadas, essas verdadeiras arapucas, fábricas de diplomas que exis-

tem por aí, na nossa explosão no ensino superior, permitiram que eles conseguissem tirar diplomas. E, alguns até, apesar de freqüentar escolas de menor qualidade, se tornaram bons profissionais em engenharia, porque simplesmente eles tinham a matéria-prima, ou seja, a sua capacidade individual. Isso trouxe muito problema. Problemas da seguinte natureza: o sujeito falta no dia de prova e tem direito a faltar, porque é uma das regalias que eles conseguiram. Então alguém tem que dobrar por ele. E, depois, a pessoa que tem diploma está sempre pleiteando outra carreira. Ele está querendo sair de turno; aí ele tem um duplo condicionante: ele quer sair de turno e ir para uma carreira reconhecida como carreira universitária, mas aí ele perde o adicional de turno que é gigantesco. Então ele fica preso. Mas, se ele pode, em relação aos seus compromissos de família, ele prefere pegar essa carreira porque ela tem mais perspectivas a longo prazo. Muitos, não conseguindo essa opção dentro da empresa, saíram da empresa também; foram trabalhar em outros lugares. Mas isso de fato ocorreu.

M.Q. - É permitido aos funcionários da Petrobrás fazer con cursos? Para mudar de carreira?

A.Z. - Ah, só é permitido. Hoje os sindicatos conseguiram até umas cláusulas, em que eles fazem, na Petrobrás, uma própria reserva de mercado dos seus empregados. Ou, seja, é muito difícil injetar alguém de fora. Só depois de exaustivos concursos, em que só entra gente de dentro, e que se pode pôr gente de fora. Nós estamos tentando mudar isso, porque isso é uma ameaça à qualidade da Petrobrás. Veja bem: no dia em que todos os nossos engenheiros fossem recrutados exclusivamente do grupo interno, nós íamos nos limitar a pegar egressos dessas faculdades de segunda clas

se. Então isso seria muito ruim para a qualidade da Petrobrás. E não estamos pensando só em engenheiros; você tem que pensar que esse pessoal vai preencher todo tipo de carreira universitária que tem aí dentro: advogados, médico, ... Médico é difícil, mas nós temos empregados que tiraram diploma de medicina trabalhando aqui na Petrobrás. Até engenheiros que fizeram sua segunda carreira. Tem dois famosos: dr. Loureiro, que exerce, e o dr. Paulo Lontra, que não exerce, hoje aposentado. Mas eles tiraram curso de medicina trabalhando na refinaria Duque de Caxias. Então é possível; é possível e esse pessoal faz concurso aí, e eles tem quase uma reserva de mercado. A Petrobrás é quase que fechada aos seus empregados em razão de conquistas sindicais. Isso tem vantagens e tem desvantagens.

M.Q. - Uma certa vez, eu ouvi dizer que havia necessidade de você se desvincular do seu cargo para poder concorrer. Isso é verdadeiro?

A.Z. - Não, não. Os concursos saíam abertos por circulares públicas - e circulares altamente difundidas nos quadros de aviso etc. e tal - e a inscrição é livre, ou seja, não depende nem de passar pela chefia, e não pode ser recusado. Depois vem um processo classificatório e as pessoas são até transferidas de unidade. Não há nada disso, não.

M.Q. - Agora, uma coisa que a gente viu no relatório - voltando ao nosso assunto, lá no relatório de 57, nós vimos que do total de 214 acidentes na refinaria, 132 ocorreram no Departamento de Manutenção. Os acidentes sempre ocorreram nessa área de manutenção, dentro da refinaria?

A.Z. - Desde que a refinaria esteja operando, vamos dizer, a área de maior incidência realmente é a manutenção. Isso

ocorre até hoje, numa proporção muito menor, mas : ocorre. Apesar de termos feito um grande progresso nessa área conscientizando os empregados, não só os empregados: fazendo campanhas permanentes, dirigidas aos chefes supervisores e mudando procedimentos permanentes dirigidas aos chefes supervisores e mudando procedimentos, adotando até políticas mais modernas de segurança. Agora, ainda estamos longe...

M.M. - Mas porque tem esses acidentes? Porque não se cumprem as regras de segurança, ou porque essas regras não eram ainda muito aperfeiçoadas?

A.Z. - Bom, de saída... Um pouco de tudo isso, [riso] mas, de saída, a manutenção é, de longe, a que tem maior risco. Porque o homem está, vamos dizer, mais exposto a fazer força, abrir equipamentos, levantamento de peso... Agora, a operação também é uma área com grande taxa de acidentes. Na operação acontece, sobretudo queimados, ou o pessoal vitimado, por exemplo, por descargas elétricas, coisas assim desse tipo. Também líquidos agressivos na vista, por exemplo, derrames de líquido. A operação é a segunda fonte de acidentes. Agora, sempre que ocorre acidente, é uma falha humana; é raríssimo, raríssimo, mesmo, que se possa dizer que foi falha de equipamento, ou falha de material, ou seja o que for. É sempre uma falha humana que leva a um acidente. É uma falha num procedimento, de atenção... São aquelas coisas clássicas: negligência, imperícia ou imprudência. [risos] Estão até previstas aí no código. Mas é sempre isso.

Agora, eu me lembro que em Cubatão nós fizemos e normas campanhas de concorrência entre as sessões, para

ver quem tinha a menor taxa de acidentes, quem ficava mais tempo sem um acidente com perda de tempo, tudo isso. E a coisa foi evoluindo ao longo dos anos. Depois nós passamos a adotar métodos mais modernos, porque, naquela ocasião, o homem de segurança tinha um papel muito importante, quando, na realidade, a segurança pertence a todo e qualquer empregado. Então a gente vive fazendo uma campanha dizendo isso, quer dizer: você não pode pensar que o inspetor de segurança é que vai garantir segurança; cada um de nós tem que zelar pela sua segurança dentro da fábrica, e um por todos. A consciência dessa necessidade de segurança tem que ser permanentemente trabalhada. É como uma questão de marketing comercial: as campanhas se saturam, perdem o efeito, você tem que renovar a campanha, mudar, botar a semana de segurança, prêmio, enfim, todo tipo de atividade, e sempre trabalhando os procedimentos. Nós temos ainda um enorme, vamos dizer, gap, um passivo, ainda, de procedimentos adicionais, de abertura de equipamento e forma de trabalhar, a ser feito. Você jamais acaba de fazer isso; não só de fazer o procedimento, mas também de fazer com que ele seja uma coisa viva, que ele seja exercitado - isso é que é difícil.

M.M. - Eu imagino que, assim como os operadores não gostavam do uniforme, porque isso identificava com o trabalhador menor, braçal, sei lá, imagino também que esse pessoal de segurança tivesse com os equipamentos, luva, capacete, sei lá. Porque, na construção civil, isso é comum, não é?

A.Z. - É, na construção civil é mais comum do que na indústria, porque nós, pelo menos, tínhamos, em primeiro lugar, todos os equipamentos de proteção individual, EPI, como a gente chama. Sempre esteve disponível: capacete, luva, ócu

los, aventais para quem lida com produtos químicos, sapatos de segurança reforçados na biqueira - se cair algum peso -, com sola grossa para não pisar em algum objeto contundente etc. Agora, além disso, nós fazíamos campanhas permanentes, os chefes eram cobrados - não na intensidade, talvez, que devesse ser. Eu acho que eu já falei para vocês aqui antes, eu vi no Japão, por exemplo, onde se faz ... Os japoneses têm um espírito altamente coletivo, tudo o que eles fazem é grupal, o indivíduo quase que se anula frente ao grupo. Todo o programa deles tem sempre o componente da participação; a participação é altamente, vamos dizer, estimulada e procurada. Então, eu vejo lá os presidentes de companhia, os grandes executivos e todos os supervisores envolvidos diretamente com segurança. Isso é uma coisa que nós não conseguimos ainda no Brasil. Apesar disso, nós já fazíamos um... O chefe já trabalhava em torno de... Exigia, por exemplo, os óculos. Agora, muitas vezes é o empregado que não tem consciência e não gosta de usar, porque essas coisas não são confortáveis. Protetor auricular, por exemplo: eram pesados, os antigos, e o pessoal não gostava de usar. Em consequência, vai perdendo um pouco da sua capacidade de audição.

Porque o acidente tem dois tipos: tem aquele acidente, vamos dizer, agudo, que é punctual, ocorre quando você machuca um dedo, e tem o acidente lento, que é doença profissional, quando a pessoa está exposta e ela não se dá conta. Naquela ocasião, inclusive, nós tínhamos pouca consciência dessa questão de doenças profissionais, Benzeno : mal se conhecia alguma coisa sobre isso; talvez até fosse conhecido nos países centrais, mas aqui, nos países periféricos, isso ainda não tinha chegado. [risos] Então a

questão do asbesto, que eu já falei também para vocês aí; o asbesto é um tremendo de um cancerígeno, e nós nem pensávamos em asbesto. Isso já era uma inconsciência. Agora, o acidente mais fácil, esse de cair de algum lugar, o cinto de segurança, por exemplo, nos lugares altos, isso a gente já conhecia e procurava praticar. O que não impedia que os resultados naquela ocasião fossem muito pobres ainda. Eles hoje já são melhores, mas estão longe do que nós procuramos como ideal, que é quase que o zero acidente; o zero acidente é perfeitamente possível.

M.M. - E a assistência médica aos acidentados?

A.Z. - A assistência médica sempre foi razoavelmente boa na Petrobrás, mas nós não tínhamos era uma assistência de seguridade; seguridade só veio depois. Inclusive, nos casos de morte, a pessoa tinha que ficar aí com o INPS, e o INPS, você sabe muito bem, não protege quase nada. Então, no início, nós bancávamos entre nós, num espírito quase que de mutirão; depois formou-se a Petros*, já em 70 - mas, veja, a Petros só veio em 70. Então ela veio já muitos anos depois que a Petrobrás existia; 14 anos depois de Petrobrás é que veio a Petros. Então era isso, nós tínhamos - sempre tivemos - os nossos médicos; falava-se muito em infortunistica, essas coisas. Infortunistica era... Nós tínhamos um médico notável, dr. Paulino, que batalhava muito nisso procurando identificar, no registro de acidente, locais em que a coisa mais ocorria, mas também pessoas, ou seja, pessoas que são propensas ao acidente, o que

* Petros - Fundação Petrobrás de Seguridade Social.

ele chamava um estudo de infortunística - infortunística : que vem do infortúnio. E isso realmente ocorre, existem pessoas que são realmente, assim, desastradas, são propensas aos acidentes. E essas pessoas, como é difícil corrigir isso, é melhor desviá-las para os locais de menor risco. Se houver muita exposição aos riscos, essas pessoas es tão correndo até perigo de vida,

M.Q. - Agora, dr. Zucca, nós vimos também que foi só nessa época que se introduziu o adicional de periculosidade. Por que não se fez isso anteriormente? E como isso foi conquis tado? Através de pressão sindical, ou foi a empresa mesmo que decidiu introduzir isso?

A.Z. - Bom, deixa eu dizer de saída, que o adicional de pe riculosidade é um barbarismo em termos de relações de trabalho. Na realidade, o que garante, vamos dizer, a seguri dade do empregado é uma política de seguridade, em termos de - como hoje existe - lhe garantir uma aposentadoria ade quada, se ele perder sua capacidade, enfim, coisas dessa natureza. Dar dinheiro nunca resolveu esse problema. E o dar dinheiro deve ser feito através de um plano correto de avaliação do trabalho. Quer dizer, um plano de cargos devi damente aplicado, uma política de pessoal correta, supre todas essas coisas. O adicional de periculosidade é um ar tificialismo que só gera complicações. Isso foi demagogia, isso foi um projeto, se não me falha a memória, do Stein bruch, aqui no Rio. É um papa-votos, é um negócio para con seguir ser reeleito, e, como tal, prejudica a sociedade brasileira como um todo. Então você satisfaz um indivíduo ambicioso, que quer fazer o seu nome, ou um grupo de indi víduos ambiciosos, e prejudica toda uma nação de 130 mi

lhões de pessoas, que é o que faz o adicional de periculosidade. Porque ele cria distorções, essa é que é a verdade. Por exemplo, quando saiu o adicional de periculosidade, ou se dava a todo mundo, ou a fábrica se tornava impossível. Por que impossível? Porque todos queriam ir para a área que ganha mais 30%. E como é que você vai fazer para evitar a subversão hierárquica? Em que o empregado ganha mais do que o seu chefe e aquilo é tudo uma coisa artificial? Porque não há nada de risco dessa natureza. Então cada um deve ganhar de acordo com a sua avaliação de trabalho, é o job evaluation que deve valer: uma avaliação da função do trabalho que inclui o componente de risco, de forma metódica e científica, vamos dizer - racional -, por princípios de administração, de boa administração - e não isso, que é pura demagogia. Todos esses adicionais, pode ter certeza, são socialmente errados - seja de periculosidade, de insalubridade, seja o que for. Tem que se dar ao homem o salário correto pelo seu trabalho, e não vir com um artificialismo dessa natureza, que se incorpora, que gera distorções de toda natureza. Então a gente notou isso. A Petrobrás foi até muito inteligente estendendo a todo mundo; isso foi uma pressão inexorável. No início só dava a quem estava na área, havia pressões para o pessoal entrar na área. Uma ocasião inclusive, eu fui ser chefe de pessoal, e eu fiz uma coisa, uma reação: eu cortei periculosidade daqueles que ganhavam por protecionismo político, cortei de 24 empregados para dar exemplo...

[FINAL DA FITA 8-B]

A.Z. - ... a evolução da periculosidade. Finalmente, já na gestão Mangabeira, se não me falha a memória, foi estendido a todo empregado da Petrobrás, até aqueles que estavam trabalhando em Nova York, que era o meu caso, o adicional de periculosidade. E foi a coisa correta porque ele simplesmente foi anulado e incorporado ao salário. Ao longo do tempo, ele acabou sendo absorvido pelo salário. Então, ele foi incorporado ao salário e deixou de causar aquelas distorções.

M.Q. - Foi incorporado? Não existe mais, não?

A.Z. - Ele existe, mas ele foi incorporado em termos de comparação com o mercado de trabalho, está entendendo? Ele está separado, até hoje ele está separado. Mas ele faz parte, ele é componente da minha renumeração global, com a qual eu me comparo no mercado de trabalho. Isso é válido para todo e qualquer empregado da Petrobrás. É claro que se você considerar o empregado de salário menor, ele teria sempre a hipótese... Por exemplo: salário mínimo. Um empregado que ganha salário mínimo fora da Petrobrás, ganha sempre menos que um empregado da Petrobrás, porque este ganha salário mínimo mais periculosidade. Acontece que a Petrobrás não trabalha, ou não deveria trabalhar, com mão-de-obra, vamos dizer, de baixa qualificação. O nosso empregado de qualificação mais baixa, entrando no admissional hoje, eu acho que ele ganha duas ou três vezes o salário mínimo. E incorporado a isso, mais o adicional de periculosidade. E ele ainda está na faixa, vamos dizer, do nosso admissional da indústria de petróleo. Porque nós não temos trabalhadores braçais sem nenhuma qualificação profissional, não é? Esse tipo de trabalho, nós contratamos. E é

bom que assim seja. É assim no mundo inteiro. Então, veja bem, na sua grande realidade, ele foi incorporado como uma componente da renumeração global.

Mas voltando ao histórico da periculosidade. Essa lei foi votada em 58, se não me falha a memória. Ou em 56. Acho que ela foi de 56, começou a ser paga - porque até ser regulamentada,... -, começou a ser paga em 58, e em 62, a Petrobrás já incorporou a todos, quando fez a tabela de salários - outra aberração. Porque a Petrobrás tinha uma tabela nacional apenas para os profissionais de nível universitário. Por quê? Porque eram aqueles previstos de ser movimentados. Porque o pessoal local era recrutado localmente, e - naquele tempo era mais realidade que hoje - cada estado, cada região econômica, tinha a sua estrutura salarial correspondente àquela realidade econômica. Por exemplo: um empregado braçal no Ceará, um motorista do Ceará, ganhava muito menos do que um motorista do Rio de Janeiro, por exemplo, que era a capital federal, ou de São Paulo, que era o grande centro industrial. Uma tabela nacional de salários fez com que esse pessoal, como o motorista da Petrobrás no Ceará, ganhasse mais do que um engenheiro que trabalhava em outra empresa no Ceará. Então foi criando distorções.

Infelizmente, as empresas estatais são extremamente débeis para com seus empregados. Elas não têm capacidade de resistência. Porque não têm dono. O dono de uma empresa estatal é um ente abstrato chamado Estado, que bota lá um preposto transitório, que normalmente - ressalvadas poucas e brilhantes exceções - está ali em busca da sua realização episódica, naquele período. Quer dizer: "Eu tenho

que me fazer enquanto eu for titular aqui", [riso] E me fazer em termos de nome, de prestígio, de galgar posições, vamos dizer, no serviço público ou na carreira pública, não é? Então, eles têm pouco vínculo com a empresa. Não é gente que veio para ficar o resto da vida na empresa. A empresa estatal é muito débil frente a seus empregados. É por isso que ela cede com muita facilidade aos sindicatos. E os resultados estão aí, esses que nós estamos vendo,

Eu acho que o Brasil tem pouco que se orgulhar dessas coisas que fez. Nós temos muitas razões para orgulho por sermos a oitava economia do mundo, por sermos um país jovem e de certa forma até moderno. Mas nós temos feito algumas coisas com as quais nós não podemos muito nos orgulhar. Por exemplo, a nossa produtividade é notavelmente baixa. E ninguém vá se iludir com isso. A produtividade do trabalhador brasileiro é muito baixa. Apesar de ser um trabalhador de excelentes qualificações. Ele é versátil, aprende rápido, adere fácil a boas práticas, mas nós temos conduzido essa gente para práticas de baixa produtividade. Através de estímulos dessas coisas que ocorrem sobretudo dentro da área estatal. Na área privada você não vai encontrar isso; você encontra outros tipos de distorções. [riso] Pode ter nepotismo também, que o sujeito bota o seu filho lá, as empresas são familiares, ele bota dinheiro no exterior, ele procura viver do dinheiro do Estado. Tem uma série de patologias da empresa privada, mas o patrão privado procura tirar trabalho da sua força de trabalho. E ceder àquilo que a sociedade impõe no seu processo evolutivo, em busca da realização social, do crescimento da sociedade. Mas as empresas estatais são realmente... No caso da Petrobrás, no período de 62 a 64, que foi aquele perío-

do conturbado, nós demos a eles uma série de conquistas que, a meu ver, prejudicaram o Brasil. Fez-se a tabela nacional, a periculosidade... A periculosidade neutralizou, realmente, essa... Tem uma série de outras coisas que foram feitas. O turno de seis horas foi uma delas. O turno de seis horas foi um desastre concedido nesse período. Ele graças a Deus não é praticado, a não ser na refinaria de Cubatão. Mas ele é pago. Todo empregado de turno da Petrobrás recebe aquelas horas adicionais, o que é chamado o HRA*, em consequência da decisão de 62 que deu turno de seis horas ao pessoal do refino, não é?

M.Q. - Agora, dr. Zucca, o senhor falou que o senhor foi para a parte de pessoal durante um período. Isso a gente não conseguiu localizar no seu currículo; o senhor não especificou lá quando o senhor foi para essa parte de recursos humanos.

A.Z. - Ah, sim. Eu vou lhes dizer claramente. Eu embarquei para os Estados Unidos em abril de 60. Foi exatamente no dia da fundação de Brasília: 21 de abril de 1960. Eu passei por Brasília num Caravelle - infelizmente só pude vê-la do alto. Desci, fiquei no aeroporto, aquele clima fervilhante do dia da inauguração da capital. Mas parti de lá. Fiz só uma passagem para reabastecimento da aeronave.

E seis meses antes eu havia assumido uma intervenção no chamado DRI, Departamento de Relações Industriais de Cubatão. Isso em função de um grande desajuste que

* HRA - hora de repouso e alimentação.

houve lá. Já havia se iniciado o preparativo da campanha do general Lott para presidente da República. E os irmãos Sardenberg eram uma parte muito importante desse projeto. Principalmente o Idílio Sardenberg que era, vamos dizer, o intelectual da família, do grupo. Eles eram vários irmãos militares, mas o Idílio era longe o mais brilhante e aquele que tinha uma aspiração. Além da profissional - de ser um homem, vamos dizer, um militar -, ele tinha também aspirações de homem público. Então ele trabalhava no gabinete do Lott, antes ser presidente da Petrobrás. Quando veio para a presidência da Petrobrás, ele procurou exercer uma campanha pró-Lott. E foi assim que se cedeu aos sindicatos de Cubatão uma série de vantagens; por exemplo, a equiparação salarial. Nós pagávamos mais aos empregados de alta produtividade - empregados comuns. E o sindicato pleiteava igual função, igual renumeração, dentro de uma interpretação da CLT. Veja bem: a gente achava que a coisa tinha que funcionar mais ou menos numa avaliação. Não é porque vocês têm o mesmo rótulo que vocês são iguais. Tem que ver o que cada um produz, não é? Então, essa foi uma das concessões dadas. E a outra concessão foi no terreno da periculosidade; eu não me lembro bem o que foi feito. Mas foram duas grandes concessões. Isso revoltou tremendamente o dispositivo de produção, não é? Desde o superintendente de produção aos engenheiros que tomavam conta da refinação, de uma série de coisas. E houve uma reação nossa. Isso foi feito à revelia da estrutura, da tecno-estrutura, como se chama hoje, não é? [riso] O segundo escalão da refinaria não foi ouvido. E era forte. Então, foi a base sindical, política, que acertou com os irmãos Sardenberg, e, através de uma assessora, a engenheira Zoé, fizeram essa tal equipara

ção. Como reação, o pessoal, vamos dizer, os falcões da refinaria, que comandavam toda aquela política do segundo escalão, exigiram a saída do então titular do DRI e me indicaram.

M.Q. - Quem era?

A.Z. - Se não me engano, era o Franzolin, o sr. Franzolin, que era um homem que veio de fora. Ele era um contador brilhante - brilhante nos seus conhecimentos teóricos. Eu tenho a impressão que ele não era lá muito forte na área, vamos dizer, da ética e da moral. [risos] Ele tinha uma série de outros deslizos. Não foi só esse. Isso foi a gota d'água. Como ele tinha, vamos dizer, uma retaguarda muito fraca no campo de outros tipos de comportamento, não foi difícil deslocá-lo, depois que ele fez esse engano. Então, eles tiraram o Franzolin, o Franzolin saiu de lá e eu fui ser o interventor. Por que interventor? Porque eu me repugnava, como engenheiro, sair de uma função de caráter, vamos dizer, profissional, como eu tinha, de chefe de manutenção, e ser homem de pessoal. Quer dizer, a meu ver, na minha visão daquela época, era uma função de segunda, comparada com a minha, não é? A minha responsabilidade como chefe de manutenção era muito maior. E meus conhecimentos como engenheiro, a meu ver, valiam mais do que um simples chefe de pessoal. Agora, os meus colegas me disseram: "Não, isso é uma missão que você não pode recusar". [riso] Eu então aceitei, negociando. Negociando como? Eu disse: "Olha, eu vou ficar seis meses e vou preparar uma pessoa para ficar no meu lugar". E foi o que eu fiz. Bem. Eu era um homem, em primeiro lugar, apoiado por esse grupo. Eu era um deles, não é? Em

segundo lugar, ele me usaram para isso porque sabiam que eu era um homem de vontade forte. Então eu fui lá e corrigi tudo aquilo que eles tinham feito de noite. De noite, porque não foi ouvida a base. Então, eu restabeleci, vamos dizer, a realidade salarial. Aqueles empregados que eram destacadamente bons empregados, de alta produtividade, foram...

M.M. - Como era avaliada essa produtividade, mais ou menos?

A.Z. - Pelos chefes. Pelos chefes. Quer dizer, a gente sabe quem produz e quem não produz. Então, os chefes indicavam, vamos dizer, na... Esse era conhecimento... O contato dentro de uma refinaria, num grupo de manutenção, é um contato muito grande, não é? Entre o cliente, vamos dizer, quem pede o serviço, e quem realiza o serviço através da sua supervisão. E a gente avalia, não é? O grupo era relativamente pequeno. Eu digo relativamente porque na manutenção nós devíamos ter, naquela ocasião, umas seiscentas pessoas. Mas, tirado o grupo que trabalhava em turno, enfim, aqueles homens-chaves eram fáceis de serem reconhecidos; os bons empregados, a gente conhecia, não é? Miguelzinho, Miguelão, enfim... É tudo na base do apelido, não é? [risos] Era o Mudinho, Cleto, Mudinho. Então, veja bem, havia uma relação homem a homem. E eles mesmos sabiam quem trabalhava mais que o outro; quem era, vamos dizer, pulador, que ficava enganando no trabalho, simulando, enfim. É evidente que esse processo é um processo subjetivo. Ele comporta falhas. Mas, na lei dos grandes números, ele acerta, essa é que é a verdade. Na lei dos grandes números, ele acerta.

Então, eu restabeleci essa realidade. Aqueles que já ganhavam mais antes, e que tinham sido equiparados aos maus, passaram a ganhar mais. Eu dei-lhes um aumento. Então, a gente tinha muita força naquele tempo. Ainda não tinha a tabela nacional - veja bem -, porque não tinha chegado o Mangabeira - era 60, ainda -, e a ação da assessoria de pessoal do Rio era muito pequena, era nas linhas gerais da política. Nós mandávamos na refinaria. Nós realmente administrávamos a refinaria como um grupo, não é? - o superintendente, que era o coronel Irto o seu superintendente de administração, que era o major Chaloub, que acabou, inclusive, sendo general de quatro estrelas. Ele fez uma brilhante carreira: Alzir Benjamin Chaloub. Bem, restabeleci isso, cortei a periculosidade de quem estava ganhando erradamente, porque não ia na área, nunca pisava na área, eram protegidos políticos, vamos dizer assim. Para dar o exemplo, inclusive, porque o sindicato pleiteava turno de seis horas, periculosidade, para todo mundo. Eles já pleiteavam o que conseguiram com o Mangabeira, em 62. Eu fiz, por exemplo: peguei o serviço jurídico e fiz um trabalho de pesquisa sobre os turnos. E demos a eles uma resposta quanto àquele pleito: "Olha, turno de seis horas não pode por causa disso. O aspecto legal, o aspecto econômico, o aspecto ético". Uma série de aspectos foram tratados - trabalho que não foi feito por mim. Foi coordenado por mim, mas foi feito por profissionais: por assistente social, sobretudo por advogado. O dr. Adolfo Cabral Barroso, que era o advogado chefe da refinaria, e o dr. Sarmento, que até hoje trabalha na Petrobrás, no jurídico. O Barroso está aposentado, mas o Sarmento até hoje é chefe de um jurídico aí dessa área da Braspreto, eu tenho impressão, ou de con-

trato de risco. Num desses dois lugares ele está. Ele se especializou em contrato de risco. O dr. Sarmento era chefe da Divisão de Pessoal. E eu era chefe do Departamento de Relações Industriais, acima dele, Departamento, naquela ocasião, era mais que divisão, Aliás, como hoje ainda. Então, o Departamento de Relações Industriais comportava essa Divisão, que era chefiada pelo dr. Sarmento. E então nós... O dr. Jaime Katz era um advogado do serviço jurídico. Com essas pessoas, nós fizemos uma série de estudos e bloqueamos, do ponto de vista de resposta - uma resposta técnica, insofismável, uma resposta de que não comportava mais... Porque os sindicatos pararam com essa reivindicação nessa ocasião, não é? Agora, simultaneamente a essa ação de neutralização de coisas que o sindicato queria, que, a meu ver, não correspondiam à realidade, nós fizemos uma série de outras, no sentido de bom relacionamento, para desenvolver um clima sadio no seio da fábrica. Algumas talvez eu tenha feito até de moto próprio, e talvez me antecipado um pouco. Por exemplo: pagamento de horas extras 100%, nos fins de semana. Foi uma iniciativa nossa. O sindicato nunca pleiteou. Mas o meu raciocínio era o seguinte: como é que eu vou ter um homem trabalhando no domingo e vou pagar a ele só 25% a mais? É um absurdo. Eu tinha essa sensibilidade vindo da manutenção. Porque a manutenção trabalha aos domingos, tempo integral, nas paradas. E aquilo eu sabia que o meu efetivo tinha como uma ... Vamos dizer, tinha um ressentimento muito grande dessa questão. Então, nós passamos a pagar a hora extra trabalhada no domingo e no sábado com 100%. Foi uma iniciativa minha, ou nossa - do grupo de chefes -, em termos de nos colocarmos procurando atender os verdadeiros anseios

da classe trabalhadora e não aqueles que eram apresentados pelos seus prepostos, nem sempre muito legítimos, porque tinham outras, vamos dizer, condicionantes externas, não é? Porque o sindicato naquela ocasião era fortemente dominado pelo Partido Comunista e eles tinham, vamos dizer, as pirações de caráter mais político do que propriamente trabalhista. Então, nós fizemos essa ação...

M.M. - O senhor podia falar um pouquinho dessa organização sindical? Como ela se torna forte? Porque os sindicatos que agem ali se tornam muito fortes na década de 60, não é? Mas no final da década de 50, como era isso? Quando começa esse movimento?

A.Z. - Bom, você tem que inserir isso dentro do contexto brasileiro, não é? Os sindicatos brasileiros sempre foram tratados de forma muito paternalista por aquela política que vem desde o governo Vargas, não é? A "carta del lavoro", o Ministério do Trabalho aí com Marcondes Ferraz, aquela coisa toda. Não é Marcondes Ferraz, não. É Marcondes qualquer coisa. Como é que é? Bem. Não importa.

M.Q. - Marcondes Filho?

A.Z. - Enfim, o Ministério do Trabalho tinha aquela ação paternalista. Do pelego, do imposto sindical, do sindicato atrelado ao governo, da capacidade de intervenção nos sindicatos que eram mais agressivos. Isso correspondia, vamos dizer, à realidade do Brasil dos anos 50. Mas o sindicato tinha já o seu papel legal. Então, em Cubatão, ele formou-se até estimulado pela própria administração. Uma vez criada uma associação dos empregados, que é o caminho para se criar um sindicato, o coronel Diegues achou que devia apoiar esse pessoal para que eles não se desviassem. Porque

nós podíamos também ter dificultado a vida deles, está certo? [riso] Então levaria mais tempo de conversão de uma associação em sindicato. Mas o general até apoiou: deu advogado para ajudar a registrar estatuto, aquela coisa toda - quando percebeu que ia sair o movimento. Porque é a questão: tem que se juntar para dominar. [riso] Ele tinha lá as suas maneiras de conduzir uma relação conflituosa como essa. Nem sei se isso foi bom ou foi mau. A meu ver acelerou a criação do sindicato, que teve uma atuação discreta até a saída do coronel Diegues, que era um homem forte. Com a vinda do Irto Sardenberg, mesclou-se a política - política, vamos dizer, nacional - no seio do sindicato. Porque o Irto - hoje até falecido -, que era talvez até um militar muito competente, não tinha muita ferramenta no terreno, vamos dizer, do administrador, do político. E eles concederam uma porção de coisas ao sindicato, que foi a razão de eu ter feito essa..., de nós termos feito essa intervenção na área de pessoal. Por exemplo: ele foi em praça pública - o que é inadequado para um preposto de um órgão governamental, porque a Petrobrás, afinal é uma empresa de governo - e fez lá um discurso, cedendo a uma série de reivindicações dos sindicatos - essa de equiparação salarial, de turno de seis horas, uma porção de coisas. Então, uma palavra de um superintendente da Petrobrás numa cerimônia que foi feita dentro do sindicato, mas com alto-falantes para a praça, já é uma... Por que ele fez isso? Porque já se pensava na espada de ouro, no Lott candidato a presidente da República, populista, não é? Então, já é uma mescla da área política com a área sindical. Isso deu uma enorme força ao sindicato, que já tinha conseguido eleger elementos preparados inclusive no exterior, na função

de agitação. Seu Geraldo Silvino de Oliveira era um gráfico que fez curso em Praga de agitação sindical, e que entrou na Petrobrás - entrou como operador lá na fábrica de fertilizantes -, com o propósito de ser líder sindical. Ele, seu Gelásio, uma série de outros elementos. Eram elementos que, vamos dizer..., O sindicato começou..., A primeira diretoria não foi essa; essa já foi a segunda. Eram as pessoas com que eu, como homem de pessoal, dialogava. Porque também nós procuramos depois isolar o Irto. Depois que a gente viu que ele fazia uma porção de coisas que só atendiam às necessidades políticas, de partidos políticos, nós procuramos neutralizar um pouco a ação do Irto Sardenberg nesse campo. E fizemos isso de forma absolutamente , vamos dizer, disciplinada, apenas com uma presença. Com presença e capacidade. Nada de deslealdade nem de subterfúgios. Nossa posição foi uma posição sempre muito direta , não é?

M.Q. - Pois é, eu ia lhe perguntar. O senhor foi intervir no Departamento de Relações Industriais e essa decisão foi tomada à revelia do Irto Sardenberg?

A.Z. - Não. À revelia, não. Ele foi que nem um menino surpreendido num ato de travessura. [riso] Apesar de ser hierarquicamente mais alto, ele não pôde responder aos questionamentos que foram colocados pelos outros que eram seus subordinados - dr. Atalla, dr. Faria, uma série de homens que conduziam a produção. E foram a ele e disseram : "O senhor está destruindo o nosso mecanismo de produção. Ao fazer isso, ao atender uma reivindicação sindical com componentes e condicionantes externas de partidos políticos e de..., o senhor está destruindo a nossa produção aqui dentro". E ele não teve argumentos; ele não teve força

para dizer não. Ele disse: "Está bem, está certo, eu reco
neço que errei. O que vocês querem?" "Nós queremos é cor
rigir isso. Vamos pôr no lugar alguém em quem a gente con
fia, que vai ficar nessa área". E veja bem: o Irto Sarden
berg não estava sozinho nisso. Ele tinha o Alzir Benjamin
Chaloub, a quem eu me referi, que era uma pessoa firme ,
hábil, competente, tanto é que chegou a general de quatro
estrelas - uma brilhante carreira no Exército. Chegou ao
posto máximo da... E foi, inclusive, comandante da Esco-
la Superior de Guerra, de onde eu creio que ele saiu já
para ir para a reserva. Mas com quem, por exemplo, eu me
dava muito bem. Eu era interventor lá, mas... Interven-
tor - veja bem: essa palavra interventor é talvez inade-
quada aí. Na realidade, nós fizemos lá... Eu fiz um des-
vio de função. Saí da área de produção para ir trabalhar
na área de administração. Porque a área de administração
não tinha ninguém para colocar lá. Havia um grande vazio.
Eu já disse isso antes nessas antrevistas. Nós não cuida-
mos... Nós desenvolvemos muito a área de tecnologia, es-
sa foi uma hipertrofia que a Petrobrás fez ao longo de
muitos anos. Até hoje se sente isso em várias áreas: a Pe-
trobrás tem muito investimento na área de tecnologia. Por
exemplo, nós mandamos fazer uma quantidade enorme de mes-
trados e doutorados no exterior para o pessoal de geofísi-
ca, paleontologia, de geólogos e até de pessoal de outras
áreas técnicas, e quase não fazemos nada na área da admi-
nistração. Mesmo no Brasil. Até o recrutamento desse pes-
soal é feito dentro dos quadros da companhia, pegando ad-
ministradores e economistas e advogados de duvidosa quali-
ficação. Então, os nossos quadros administrativos são mui-
to carentes. Eu fui lá atendendo também um... Não foi

só uma questão de jogo de forças. Porque havia uma grande carência na outra área: não tinha ninguém. Tanto é que eu me propus a preparar um substituto e preparei um substituto que me parecia adequado, porque ele vinha fazendo uma excelente campanha como chefe de segurança. Era o dr, Ricardo Carpinette. Ele conseguiu fazer uma coisa que a mim apaixonava: ele conseguiu fazer uma campanha de participação dos empregados, uma campanha que foi... Ela teve teve grande sucesso. Ela teve uma boa promoção visual de cartazes, enfim. Ele se manifestava um homem capaz de trabalhar com as bases, com a massa. Eu errei nesse cálculo. Porque, na realidade, ele estava fazendo daquilo um esforço de superação. Ele era um introvertido. Ao contrário da minha pessoa - eu sou um extrovertido por natureza -, ele era um introvertido. E eu não tinha me dado conta disso na extensão, não é? O fato é que ele, quando me substituiu, foi um desastre. [risos] Eu fui para os Estados Unidos, porque aí surgiu o seguinte: não sei se é porque eu estava... Não, na realidade não foi por isso, não.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

A.Z. - Bem, retomando: eu havia previsto ficar seis meses nessa função, e comecei, portanto, a preparar o dr, Ricardo Carpinette. Quase ao fim desse prazo que eu havia me alto-fixado - eu havia acertado isso com o dr, Taria, com dr. Atalla: eu não ficaria mais de seis meses, para evitar um desvio de função que não me interessava... Tanto é que eu nunca fui desligado de chefe de manutenção; eu acumulei as duas. Eu fiquei chefe do Departamento de Manutenção e chefe do Departamento de Relações Industriais -

- apenas respondendo. No Departamento de Manutenção ficou o dr. Jesuíno Vinhas Lopes, que era o meu segundo, o meu assistente. Porque não dava para carregar os dois ao mesmo tempo. Eu só mantive, vamos dizer, meu vínculo legal com a área de engenharia que eu não queria largar. [riso]

Bem, aí surgiu uma vaga nos Estados Unidos e houve uma grande disputa aqui no Rio de Janeiro ... entre quem conseguia suprir essa vaga. Esse jogo de forças está sempre presente em toda e qualquer organização. O homem é um animal político, ele não foge disso. Então, o presidente da Petrobrás não tinha candidato. E tinha candidato forte o dr. Petrônio Barcelos, que era um dos homens... , uma das eminências pardas...

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

A.Z. - Bem, o dr. Petrônio Barcelos, como eu estava dizendo, era um dos elementos mais fortes da Petrobrás. Ele era o chefe do Serviço de Engenharia, o Senge - naquela ocasião chamava-se Senge, e não Segen, como é hoje. Mas ele era homem que tinha vindo da administração pública federal e fazia política no Rio Grande do Sul. E era também, por temperamento, um homem brilhante e um homem forte. Então, ele era ligado a um grupo que conseguiu o provimento das oportunidades maiores que surgiram na Petrobrás. Aberta essa vaga no escritório de Nova York, ele tinha um afilhado dele para mandar para lá. E o presidente, que jogava com ele uma parada de braço forte, pensou ganhar essa parada.

M.Q. - Ainda era Idálio?

A.Z. - Ainda era Idálio. Então, ele fez o seguinte: por recomendação do... Disse: "Eu preciso pedir ao Irto - que era o irmão dele, superintendente de Cubatão - que me indique um candidato, porque aí eu vou dizer que já estou comprometido com meu irmão, e o presidente da Petrobrás comprometido com o superintendente de Cubatão, que é seu irmão, é uma combinação imbatível". E pediu então sugestões à sua assessoria aqui no Rio, Naquela ocasião trabalhava na assessoria dele, tinha voltado para a Petrobrás, o general Hilnor Canguçu de Mesquita, que me conhecia lá de Cubatão, e com quem eu me dava muito bem também. Então, o Canguçu me indicou, Ele disse: "Olha, eu vou dar uma sugestão. Tem lá um engenheiro, Aldo Zucca, que é chefe da manutenção, que é um sujeito que eu acho que atende. E le fala bem inglês, é atuante..." Enfim, deve ter dado lá ... Fez uma boa ficha minha, falou por mim. E eu não estou sabendo de nada. Então eles ligaram lá para Cubatão e pediram ao Irto que me convidasse. E eu fui convidado pelo coronel Irto Sardenberg para ir para Nova York.

Ora, eu era um rapaz solteiro. Se bem que eu ti nha uma ligação. [riso] Mas era uma ligação que não era difícil de ser desfeita. [risos] Então, eu cheguei, comuniquei aos interessados, a minha família etc. e tal, que eu tinha aceitado ir para Nova York, ficar dois anos. Porque as missões eram de dois anos em Nova York, Eu fi quei um pouco mais que isso. Mas eu fui para Nova York fi car dois anos, aceitei o convite, E passou-se como havia sido previsto pelo estado-maior do Idálio, Chegou na hora da indicação: "Está em aberto aí o provimento dessa função". O presidente: "Peço a palavra:" E disse lá: "Olha, eu tenho já... Já convidei, e já aceitou..." E aí o dr.

Petrônio ficou com uma mágoa muito grande da minha indicação, mas depois continuamos bons amigos. [riso] Ele, finalmente, mandou o candidato dele mais tarde para o mesmo lugar, até numa posição mais alta. Em vez de ser chefe do setor técnico, que eu fui ser em Nova York, ele foi adjunto, o candidato dele. Não imediatamente, mas alguns anos depois ele foi lá para Nova York, como pretendia ir, para ser adjunto do escritório de Nova York.

Então, eu saí ao fim desse período e o Carpinette entrou no meu lugar. E aí é que foi o desastre. Porque ele não conseguiu se manter nas suas relações com os sindicatos, porque, apesar de nós discordarmos, eu tinha um diálogo muito... vamos dizer, um diálogo intenso e um diálogo em nível muito equalitário, viu? Eu tinha um diálogo, vamos dizer, de igual para igual com o Silvino, o Gelásio e o Ubirajara, ou qualquer coisa, que era o presidente. Como em toda organização do Partido Comunista, quem mandava era o secretário. O secretário-geral é quem manda até hoje na Rússia, e não o presidente da República ou o presidente do Conselho. Então, o secretário era o Silvino, que ficava por trás, um pouco, do jogo de cena. Eu falava muito com o presidente que, se não me falha a memória, era Ubirajara, um nome assim. Um nome parecido com esse. Mas eu me dava bem com eles. E tinha um relacionamento quase que diário, de reivindicações, de queixas, de esclarecimentos, não é? Já o Carpinette tinha dificuldades nesse tipo de relacionamento. Ele não gostava e não recebia, não é? E a pior coisa que se pode fazer é quando você foge do problema. O problema tem que ser enfrentado. Essa é a verdade. Além do mais, ele era também um homem muito... Como ele era fechado, ele tinha esse tipo de problema também para com os

outros chefes. Ele começou a se isolar. Então, a ação dele não foi boa. Não foi boa. E causou uma série de ressentimentos. Então, aquilo que eu vinha procurando fazer, que era o alívio das tensões - procurar criar um clima : saudável, um clima de trabalho de tranqüilidade -, ele gerou um clima de descontentamento. Mas como eles continuavam mandando na refinaria com mão forte - o grupo de comando -, isso não... Enquanto ele esteve lá, não perturbou muito. Mas logo em seguida, que se quebrou o equilíbrio com... Porque aí veio, em seguida, a eleição de Jânio Quadros, não é? Já em 61...

[FINAL DA FITA 9-A]

A.Z. - Então, esse panorama continuou na transição final, na transição para o governo Jânio Quadros, que foi eleito naquela eleição de seis milhões de votos - uma eleição, assim, consagradora -, mas desembocou na renúncia, não é? |risos| E logo depois da renúncia, começaram em Cubatão as dificuldades. Durante o Jânio, o presidente da Petrobrás era o nosso amigo Geonísio Barroso, que era um homem mais ou menos ao estilo do Ricardo Carpinette. Um homem muito ensimesmado, mais fechado para o grupo. Então, aquelas dificuldades de relacionamento vinham num crescendo.

Até antes da entrada do João Goulart, ainda com Jânio Quadros, houve em Cubatão uma grande... Eu estava nos Estados Unidos, eu não tenho um depoimento muito bom a esse respeito. Vocês deveriam ouvir a quem estava presente. Mas houve uma agitação sindical lá. Muito grande. O sindicato, que vinha muito contido... Isso é que nem...

Como é que se arma uma bomba? Você tem uma capacidade de expansão muito grande contida, fechada dentro de um recipiente que resiste a essa expansão. Foi assim que aconteceu com a área sindical. Então, aí por 61, ainda durante o Janrio, houve um movimento qualquer lá, forte. O pessoal queria uma série de coisas. Parece que um pagamento atrasou também, o que pôs mais fogo na fervura, não é? Jogaram mais fogo no negócio, mais lenha no fogo. [riso] Aí houve uma comoção interna lá, os operários, os empregados de uma forma geral, os trabalhadores de toda natureza - manutenção, operação, administração -, cercaram os engenheiros na gaiola de ouro, que era onde ficavam os chefes, o prédio de administração, e tomaram conta da área de processo, bloquearam a área de processo, não deixaram ninguém entrar ... Enfim tomaram conta da refinaria. Era uma espécie de um motim. Aí entrou a diretoria da Petrobrás negociando. Isso acabou com uma audiência, um dissídio coletivo no Tribunal Regional de São Paulo, no TRT de São Paulo, onde um diretor da Petrobrás, se não me falha a memória, o dr. Manuel Pinto de Aguiar, assinou um acordo em que se criava ... A Petrobrás prometeu o turno de seis horas e uma série de outras conquistas sindicais - que foi ser implantada muito depois. O turno de seis horas foi implantado depois, mas foi assinado nessa ocasião. Em seguida veio, então, o Magabeira. E as coisas complicaram-se, não é?

M.Q. - Agora, dr. Zucca, o senhor disse que essa, vamos dizer, politização da empresa começa com o dr. Irto Sardenberg. Mas acontece que o senhor mencionou que foi o próprio coronel Diegues que incentivou a formação dos sindicatos, não é? E eu gostaria de saber se esse incentivo, esse tipo de atitude, era uma coisa dele ou do próprio Janari?

Porque o Janari já tinha uma certa preocupação em colocar um pouco de política também, com relação à Petrobrás, não é?

A.Z. - Sim, o Janari, obviamente, vinha... Ele já estava no escalão político. Afinal, ele tinha sido indicado pelo próprio presidente da República, ele era um homem com... Tinha uma trajetória política também no Amapá. Não sei nem se ele tinha sido parlamentar, mas ele tinha uma trajetória na área política anterior.

Mas não se sentia essa presença de uma forma tão ostensiva e tão clara. Veja bem: eu era de um escalão menor, eu já era de segundo escalão. Nem eu nem nenhum dos meus colegas sentimos na ação do Diegues, vamos dizer, a presença de uma componente externa de ordem política. Me pareceu mais que o Diegues fez isso naquele sentido de manter o domínio interno, manter sob controle a refinaria. Essa é que era a impressão que nós tínhamos. Pode até haver uma coisa dessa, eu não digo que não seja possível, não. Mas eu, sinceramente, duvido. Tanto é que no resto da Petrobrás isso não ocorreu na mesma proporção. Quer dizer, se o Janari estivesse fazendo isso, ele certamente proporia isso, por exemplo, na Bahia, onde o contingente era muito maior. Não se sentia isso em outras áreas da Petrobrás, não é? Eu tenho a impressão que foi mais uma decisão local do coronel Diegues, no sentido de já que o pessoal está nascendo, vamos deixá-los nascer. Ele não tomou a iniciativa de deflagar o processo, não. O processo foi deflagado espontaneamente. Ele apenas colaborou para não mostrar, vamos dizer, nenhuma resistência: "Nós estamos ajudando". Ele tentou, no início, influir. Tanto é que a primeira diretoria do sindicato foi moderada. O Partido Comunista só ascendeu

na segunda eleição.

M.M. - Qual era a representatividade desse sindicato?

A.Z. - A representatividade é boa. Ninguém tem ilusão a esse respeito. No sentido de que eles representam contingente dos empregados, não é? E isso aí tem uma componente de culpa nossa. Acho que as chefias nunca souberam abrir um caminho para os empregados apresentarem também as suas reivindicações pela linha de chefia. Isso faz parte, vamos dizer, como um pouco, da rigidez administrativa das empresas estatais, das empresas de governo, de forma em geral. Quando você vai analisar como se comporta uma empresa, sobretudo uma multinacional, que já tem experiência de lutas sindicais pelas suas culturas, longamente, vamos dizer, vivenciadas nesse processo das relações de trabalho - como é o caso por exemplo, das companhias inglesas ou das companhias americanas ou européias, francesas etc. -, você sente que é diferente. O sindicato tem um papel fundamental no equilíbrio da sociedade. E tudo o que está mais agregado aí à área de proteção do trabalhador. A Justiça do Trabalho tem o seu papel de ser uma justiça paternalista, vamos dizer, corretamente dimensionanda, porque é a parte mais fraca. É preciso que o Estado, ao mediar essa questão, procure proteger a parte mais fraca. E o trabalhador organizado tem que ser forte para poder enfrentar o patronato, não é? Para exigir aquilo a que ele tem direito, vamos dizer, como legítimo direito, que é um salário digno, condições de progresso, de vida, de sustentar sua família, enfim, tudo aquilo que é a parte sadia da sociedade. Quanto a isso não tem dúvida alguma. Eu acho que não havia porque eu acho que o Diegues apoiou. E nós vimos isso aí...

Agora, veja bem: você vai numa multinacional, e-les fazem isso, mas eles mantêm aberto por política da empresa. É aí que falhou. Enquanto que nós, numa empresa governamental, não há política a esse respeito. A política é zero. Então, o que acontece? As pessoas é que têm que ter ações episódicas, que não têm continuidade, que não são estruturadas, que não são entendidas pelo todo. Então, eu, por exemplo, procurei fazer uma política aberta, procurando captar os desejos das bases. Claro que não foi uma decisão só minha: o meu grupo pensava assim. E a gente tinha liberdade de trabalhar nesse sentido. Porque muitas vezes hoje tem gente até que está pensando assim, mas a rigidez da estrutura da Petrobrás de hoje não permite. As políticas de pessoal, que agora são altamente, vamos dizer, formais, não permitem fazer o que eu fiz. Eu fazia salário, despedia, punia, premiava. Fazia tudo. Porque tinha... Vamos dizer, não tinha comissão paritária, não tinha disso. A gente tinha liberdade absoluta. As próprias normas da Petrobrás eram muito incipientes - as normas formais, não é? Então, era um clima de relacionamento mais espontâneo.

Mas era uma coisa minha, ou de poucas pessoas. Não havia uma política de empresa de manter um canal aberto para os empregados fazerem as suas legítimas reivindicações. O Carpinette fechou esse canal. Então ele refluíu para outra área. Porque não tenha dúvida: o pessoal sempre encontra um caminho. É como a água: vai sempre para o ponto mais baixo, não é? Então, o pessoal encontra um caminho. Fechado o caminho das chefias, eles foram pelos sindicatos. Quer dizer, eu, hoje, tenho uma percepção, devido à minha maturidade, de que esses dois canais não se opõem, e

les se completam. O sindicato é a representação legal, legítima dos empregados, mas a empresa tem o dever de manter aberto o outro canal. Tem o dever de manter aberto outro canal para que as coisas, inclusive, fluam sem grandes sacrifícios e com muita naturalidade. Se há uma coisa que pode ser atendida... É preciso saber o que o empregado pensa. Quem conduz a empresa é o homem. O homem é insubstituível no processo produtivo. E a companhia tem que saber o que seus empregados pensam, como eles se sentem - se eles se sentem bem, se eles se sentem mal, se eles sofrem alguma injustiça, porque algum chefe é arbitrário, não é? Enfim, se há algum vício no processo produtivo, se está havendo incidência de doenças ou de acidentes. Alguma coisa dessa natureza. Os empregados têm que ter um acesso, que é mais rápido pela empresa do que pelos sindicatos,

Quer dizer, eu não estou aí querendo dar aos sindicatos nenhuma bandeira para eles fazerem conquistas que não sejam as conquistas legítimas. Conquistas, por exemplo, na área da estrutura político-partidária do país. Eu acho que os sindicatos não têm nada que se meter em política partidária. Política partidária é outro componente. Você vai numa estrutura pesada, vamos dizer, do ponto de vista de sociedade mais avançada - como eu vivi na França, vivi nos Estados Unidos -, os sindicatos são extremamente fortes. E eles também têm uma atuação política evidente - nenhum modelo desse é estanque. Mas o nível de participação deles é muito menor - do que eles conseguem, pelo menos. Você vai nos Estados Unidos, você pega um AFL-CIO*

* AFL-CIO - American Federation of Labor & Congress of Industrial Organizations.

que tem uma enorme potência de número de associados, e caixa, dinheiro, mas está longe de influenciar o que influencia um Partido Democrático, ou um Partido Republicano, que são as estruturas que realmente fazem a alternância de poder nos Estados Unidos, Ou na Inglaterra, a mesma coisa. Ou na França, Na França, você vai encontrar quatro grandes centrais de trabalhadores, que são dominadas pelos católicos, pelos comunistas e uma porção de outras forças ali, socialistas etc., mas eles influem muito menos do que os partidos políticos. Agora, aqui no Brasil, não. Os sindicatos conseguem... Hoje têm um partido, têm o PT. [risos] O PT, eu espero que com o evoluir, ele deixe de ser um partido dos sindicatos para ser realmente um partido nacional. Parece que ele está caminhando para isso.

M.M. - Porém, a empresa também, por outro lado, não fica imune a essa ação dos partidos. Não era uma questão só da organização do sindicato, não é?

A.Z. - Ah, sim. É claro. A sociedade é um todo uno, não é? A sociedade contempla a interação de todos os seus elementos. Seria impossível separá-los com nitidez e com rigor. Apenas, o que é fundamental é que cada agente desse conserve o seu papel e fique dentro da sua linha e que não haja grandes distorções, não é? Acho que os sindicatos não têm que fazer campanha, não têm que dirigir a política partidária nacional. Ela tem que ser dirigida pelos partidos políticos.

Então, a gente se ressentia de alguma coisa dessa linha. E acho que uma administração moderna tem que estar voltada para... De como vão seus empregados. E a gente vê isso quando vai numa Souza Cruz, numa Johnson & John

son, nessas empresas multinacionais que são bem estruturadas do ponto de vista de política de pessoal. Numa Shell, Você pega uma Shell, eles têm uma política de relações humanas... Pode até ser questionada em alguns ângulos - nada é perfeito, porque é feito pelo homem -, mas eles, sem sombra de dúvida, estão no... O que se podia chamar de estado da arte de como dirigir um corpo de empregados, não é?

M.Q. - Agora, dr. Zucca, nesse período houve a saída do Janari, não é? Já que estamos falando do Janari, vamos voltar a falar... A saída do Janari e do coronel Alexínio, essa disputa, inclusive com acusações graves contra o presidente da Petrobrás, nesse período. Como é que isso repercutiu em Cubatão? Como chegou essa notícia lá e o que se pensava a respeito?

A.Z. - Bom, em Cubatão, a grande repercussão foi o fim da administração Diegues, não é? A administração Diegues foi a administração que consolidou e formou a refinaria de Cubatão. Porque ela realmente rompeu com os americanos, eliminou os empreiteiros corruptos, saneou uma série de mazelas que nós tínhamos lá dentro, não é? Foi uma administração modernizadora e extremamente eficiente. O general Diegues foi, sem sombra de dúvidas, um grande superintendente. Ele aperfeiçoou a refinaria sob todos os aspectos: a presença da refinaria na comunidade; modernizou serviço médico trazendo esse dr. Paulino, que era uma brilhante figura da baixada santista, um homem com uma atuação, vamos dizer, comunitária reconhecida, um homem de projeção social, política. Ele foi, enfim, um grande modernizador. Agora, era um homem, vamos dizer, exigente, um perfeccionista, era um homem até muito... Não era lá, talvez, muito benquisto

até pela grande massa dos... A grande massa talvez até que não tivesse... Foram alguns chefes, assim. Algumas áreas da refinaria tinham restrições, porque ele era um homem muito exigente. Chefe exigente no Brasil não é muito bem-visto, de uma forma geral. [riso] Ainda que em termos de reconhecimento, de justiça, vamos dizer, ninguém possa negar a ele essas conquistas. Ele realmente as fez. Com a sua moral, com o seu esforço, com sua inteligência, não é?

Mas foi o fim. Aí veio o Irto Sardenberg, que era um tipo completamente diferente. Era um homem simples, que em toda a vida tinha sido um homem de tropa; decente, honesto, cumpridor das suas obrigações, mas sem nenhum brilho de administrador. A parte forte da administração do Sardenberg foi o Chaloub, não é? Porque o Chaloub já era um homem mais flexível, vamos dizer, com um pouquinho mais de preocupações externas ao regime castrense, não é? - como chamam. Dizem que os militares fazem essa vida tipicamente de caserna, não é? O Chaloub já tinha uma visão mais humanista. Mas foi uma administração, eu diria, de rotina, na vida da refinaria de Cubatão, até o ponto em que eu a presenciei. A partir de abril, eu fui, por própria indicação do Irto, para Nova York, e lá fiquei dois anos, com outros colegas da Petrobrás, que vinham de outra área: dr. Zobaran, que já tinha sido lá de Cubatão, mas já estava no Rio, no serviço de compras; dr. Emerson Serbeto, que era da área comercial. Eram os meus companheiros lá, meus chefes, inclusive, lá em Nova York. E Cubatão continuou até a saída da... Até a eleição do Jânio Quadros.

M.M. - O senhor acompanhou o processo eleitoral da campanha presidencial em Cubatão?

A.Z. - Eu era um janista ferrenho. Porque eu sempre fui contra corrupção e mau-caratismo, não é? [riso] Então, como eu sou paulistano, eu tinha horror de Ademar de Barros. Ademar de Barros era aquele slogan do "rouba, mas faz", não é? Do sujeito populista, cortejando as multidões na... Vamos dizer: trabalhar menos e ganhar mais, não é? Enfim, a favor do bicheiro, da prostituta,... Enfim, um homem desagregador da sociedade, não é? Tudo que era ruim estava em torno de Ademar de Barros, na minha visão. Um sujeito realmente debochado. Apesar de ser um político hábil, um político da velha República ainda. Tanto é que tinha bons resultados eleitorais.

Mas eu era então janista. Fui janista para vereador, para prefeito, para governador. Inclusive trabalhei nas eleições como mesário, como secretário, como presidente de mesa. E na eleição dele para governador, até... Eu era... Nem sei se era mesário ou o quê. Eu até evitei lá que roubassem a urna, [risos] porque tinha lá um ademarista que eu acho que queria roubar a urna e eu disse: "Pelo amor de Deus, eu acompanho até a entrega no Tribunal de Justiça; eu não largo essa urna aqui com esse ademarista de jeito nenhum". [risos] Mas eu, infelizmente, não pude votar no Jânio Quadros, porque eu estava em Nova York e não havia voto no exterior, por correspondência. Foi até bom porque não fui desiludido com a renúncia, [risos] Eu estava em setembro já em... Eu fui em 60, não é? Então, passou-se esse tempo todo aqui, veio a campanha realmente para presidente da República - foi aquela campanha que todos acompanharam aí, com a eleição do Jânio -, e eu, depois de um ano e seis meses de trabalho, praticamente, estava tirando minhas primeiras férias em Nova York. E nas

vésperas do meu embarque, o Jânio Quadros renunciou, em fins de agosto. Eu embarquei para a Europa, eu fui para a Europa de férias. Eu era solteiro, então, em vez de vir para o Brasil para ver os meus parentes, [risos] eu decidi ir conhecer a Europa. Dos Estados Unidos é muito fácil, não é? Eu peguei lá um voo charter, no labor day, ou seja, no dia 4 de setembro, depois que acaba a temporada de férias nos Estados Unidos, e passei um mês na Europa.

E aqui no Brasil, então, começaram a acontecer as coisas, não é? Foi aquele período de implantação do parlamentarismo, não é? O Jânio Quadros tinha indicado para a Petrobrás quase todos civis; tinha acabado a época dos superintendentes militares. A refinaria teve então o seu primeiro superintendente não militar, que foi o engenheiro Otto Martins Lima, cuja administração eu não acompanhei por estar nos Estados Unidos. Era um grande amigo meu, uma pessoa da mais equilibrada - mineiro -, realmente moderado, um homem de fácil diálogo, ameno. Eu acredito que a gestão dele tenha sido uma gestão boa. Ainda que aquele episódio que lhes falei, daquela revolta, tenha se passado durante a gestão dele, quando a área de processo foi quase que dominada... Foi dominada. Houve aquele quase motim até a capitulação da Petrobrás lá no Tribunal de Justiça, em São Paulo. Foi durante a gestão do Otto. Mas não por culpa do Otto. Realmente isso foi uma falha em todo o sistema aí e, talvez, em parte até, algum auxiliar do Otto. Aqui no Rio, também, a empresa falhou em alguma coisa, deixou acontecer aquela rutura.

O Otto ficou então até a queda do Jânio Quadros. Quando caiu o Jânio Quadros, Cubatão deve ter... Entrou lá a política de uma forma mais acentuada, porque aí já e-

ra a gestão de Mangabeira. Mangabeira então trouxe para sua assessoria jornalistas jovens, políticos, Era um homem que nunca tinha mandado em ninguém, a não ser numa secretária, talvez. Porque ele fora procurador da Caixa Econômica toda a sua vida. Ora, um procurador é um homem que trabalha sozinho; tem procuração da Cauxa Econômica para representá-la. Então, era um homem de... Filho varão de família ilustre; ele era filho, acho, de João Mangabeira, um dos varões da República, socialista histórico, homem inteligentíssimo, sobrinho de Otávio Mangabeira. Enfim, era homem de família muito boa. Mas ele tinha pouca experiência de vida em termos de indústria. Podia ter lá uma experiência na área jurídica. Mas em termos de indústria, de organização de produção, ele não tinha experiência nenhuma. E ele começou uma desagregação violenta na Petrobrás, não é? Os sindicatos passaram a ter uma força muito além da força de representar os empregados - eles eram realmente, vamos dizer, o poder -, passaram a influir nas concorrências para construção de refinarias, nas concorrências para as obras... Em toda e qualquer atividade, a ação dos sindicatos era gritante.

E eu pude testemunhar isso na minha volta, não é? Na minha volta, eu fui colocado em disponibilidade, por ser uma pessoa da mais absoluta desconfiança dos sindicatos. Então, eu não pude trabalhar numa refinaria em que eu sempre trabalhei e tive destaque. Quando eu chegava, em setembro de 62... Retornei ao Brasil depois daquela crise em que os engenheiros, os chefes todos da Petrobrás pediram demissão dos seus cargos - não da empresa, mas dos seus cargos -, e eu fiz a mesma coisa por telegrama, porque eu estava fora do país. Eu enderecei um telegrama a

peessoas de minha confiança que estavam nas chefias, me solidarizando com aqueles que tinham feito um abaixo-assinado contra o Mangabeira. Uma atitude infantil. Vamos reconhecer hoje que abaixo-assinado não resolve, essa é que é a verdade. Não resolve. A gente tem que resistir com outras armas. Aquelas pessoas foram todas afastadas, alguns nunca mais voltaram à companhia, e nós perdemos companheiros notáveis, como o dr. Schor. Dr. Moggi, mesmo, esteve um período afastado, voltou depois. Enfim, uma série de companheiros perderam de vez o seu vínculo com a companhia. E os outros ficaram aí marginalizados. Então, eu, quando voltei, como tinha aderido àquela lista... O que não chegou nem ao conhecimento deles, porque o meu telegrama, quando chegou... Naquele tempo não tinha o DDI que tem hoje, nem o satélite, não é? Então, a gente ficava sabendo das coisas lá uma semana depois. O telefone era muito caro e era difícil. Então, quando eu aderi por telegrama, o pessoal que estava aqui, que já tinha visto as consequências da ação deles, rasgou o meu telegrama, que nunca chegou a ser entregue à direção da companhia. Mas eu já era uma pessoa que não convinha aos sindicatos que estavam no poder. Então, eu fiquei marginalizado em Cubatão; quando me apresentei, fui proibido de trabalhar, e fiquei lá pelos corredores. Fiquei pelos corredores, resistindo. Eu cheguei em setembro e resisti até o início do ano, quando finalmente o presidente da Petrobrás, o Francisco Mangabeira, me transferiu por telegrama para São Paulo. Isso foi um processo negociado. Negociado pelo seguinte: eu era empregado estável. Eu fui salvo pela estabilidade. Eu não podia ser demitido, a não ser por um processo, em que tinham que provar alguma coisa contra mim. E não tinham nada a

211

provar. Era apenas uma certa incompatibilidade política, vamos dizer assim. Então, eu fiquei, eu disse: "Olha, eu sou estável e daqui ninguém me tira. Mas como eu estou chateado por não trabalhar, eu aceito um acordo". "Qual é o acordo?" "Eu posso ir para São Paulo, por exemplo", "Por quê?" "Porque lá eu não pago aluguel, Eu vou morar na casa de meus pais". E eu esperava que aquela tempestade passasse, como de fato passou. Então, finalmente, em 63, aí por fevereiro ou março de 63, eu fui transferido para o escritório de São Paulo - onde não havia função de engenheiro prevista. Quando eu me apresentei ao chefe do escritório de São Paulo, depois de efetuada a transferência,,, Cheguei lá, fui me apresentar, disse: "Sou o engenheiro Aldo Zucca e vim aqui para trabalhar". Eu o conhecia, porque eu já era antigo na companhia. E esse chefe era também da velha guarda; desde a formação da Petrobrás, ele fora chefe do escritório da Petrobrás em São Paulo. Era o pai do advogado Adolfo Cabral Barroso. Chamava-se dr. Barroso. Era um homem da velha guarda de administração pública do Brasil. Tinha sido do IAPI, enfim, um administrador da velha guarda mesmo. Homem inteligente, culto, fino. Mas ele me recebeu dizendo o seguinte: "Olha, Aldo, eu lhe conheço, lhe admiro, mas aqui não tem lugar para você. Eu não pedi sua transferência, você aqui apresenta uma ameaça a todo e qualquer empregado, porque você é homem que é sênior D - sênior D era o máximo de classificação na companhia, está entendendo? -, então, o chefe de compras vai logo achar que você vai querer tomar o lugar dele e assim por diante". Eu disse: "Não, vocês não se preocupem aqui que eu não sou ameaça a ninguém, estou aqui de passagem".

| riso | Ele disse: "Não, mas eu..." Ele disse: "Bom ,

“você tem todo dia 26 para receber”, Eu disse: “Não, isso, para mim, é uma quebra de contrato. Eu sou engenheiro, sou empregado e, em troca do meu salário, eu quero fazer um trabalho. Pelo contrário: o salário é que é a contraprestação do meu trabalho. E eu vou trabalhar”. Enfim, negocieei com ele, e consegui lá uma mesinha. “Ah, então vamos fazer o seguinte: eu vou lhe colocar uma mesa ao lado do subchefe do escritório. E você aqui não é ameaça a ninguém, o pessoal não lhe vê muito, você não transa muito pelos corredores aí”, E eu fiquei então lendo o Estado de S. Paulo numa mesa; uma leitura amena e interessante. Porque o Estado era oposicionista, como ainda hoje deve ser. [riso]

Um jornal muito conservador e que eu não assinava. Eu sempre fui assinante da Folha de São Paulo, que era um jornal mais moderno. Mas o Estado era assinado lá pelo escritório e era o que eu lia no escritório. Além de conversar e atrapalhar o coitado do subchefe, que era uma pessoa muito simpática, o dr. Valdeci Valença, que depois, anos ... depois, veio a trabalhar até nas nossas refinarias lá, como administrador ou coisa assim do tipo. E eu ficava olhando ali a rua Barão de Itapetininga, que era o centro de São Paulo, naquela ocasião - São Paulo ainda não tinha a avenida Paulista com as funções que tem hoje. A vida social de São Paulo se passava na Barão de Itapetininga; era o máximo do luxo, não é? As confeitarias bem freqüentadas, as mulheres mais simpáticas, mais bonitas e mais acessíveis, [risos] e eu estava lá como engenheiro bem pago, jovem, disponível, não é? Então aquilo, para mim, atendia às minhas necessidades. E eu fiquei ali esperando. Então, de lá, eu assisti à Marcha da Família. Não sei nem como se chamava: Marcha da Família Pró-Sociedade, uma coisa desse tipo.

M.M. - Com Deus pela Liberdade.

A.Z. - Com Deus, não é? Passou embaixo da minha janela. Ela veio ali da praça da República; aquele caçarolaço, como se diz hoje, [riso] aquele barulhaço, tudo passou em baixo de minha janela. E eu não tinha atuação, nunca fui político, Mas havia no escritório um advogado que tinha muita atuação política. Ele chamava-se Carlos Alberto, se não me falha a memória - esqueço o sobrenome dele agora. O escritório tinha excelentes advogados: dr. Feloni, que era um homem dos mais brilhantes na área de direito do trabalho... Eles advogavam para fora, coisa que quase todo advogado da Petrobrás faz, não é? [risos] Além de ter o seu salário igual ao dos engenheiros, que trabalham tempo integral, eles ainda têm a sua banca. E eles defendem essa tese, e talvez até com propriedade e com justiça, dizendo que se eles não advogassem, eles jamais estariam, vamos dizer, capacitados a fazer a defesa da Petrobrás com a qualidade que é indispensável. De fato, ele era um advogado patronal dos mais competentes. E foi durante toda a sua vida, até morrer, muitos anos depois,

Esse outro advogado era mais..., era outra linha; vamos dizer que fosse a linha cível, ou a linha tributária, uma coisa desse tipo. E ele tinha atuação política. Então, quando chegou 31 de março, que estourou lá a revolução, ele me pegou pelo braço e disse: "Vamos ao quartel-general do II Exército". Eu disse: "O quê?! Entrar no II Exército?! Eu sou paisano. Eu não vou entrar ali nunca! Isso é uma revolução. Nós nem sabemos o que vai acontecer" . [risos] Ele disse: "Não, vamos, porque vamos ver Diegues." Aí eu disse: "Bom, se é para ver o Diegues, é outra história. Porque o Diegues eu conheço e gosto, não é? O que é o que o Diegues está fazendo lá?" "Não, ele é o

comandante da segunda seção do Krueel". Segunda seção é a seção de informação, não é? Trabalha aí na hoje comunidade; naquele tempo só o Exército tinha isso. Porque isso é tradicional dos Exércitos; todos têm.

Então, eu fui lá visitar o coronel Diegues, que estava... O Diegues que eu conheci era um perfeccionista fantástico, não é? Ele cortava cabelo semanalmente. Porque o cabelo dele, aqui atrás, brilhava. O couro cabeludo brilhava. Porque ele tinha aquele negócio do manual, mesmo, do Exército. Era um militar à prova de qualquer... [riso] Era realmente perfeito. E eu encontro um Diegues barbudo... Porque ele tinha uma barba azul, de descendente de espanhol; tinha uma barba muito cerrada. Então, se ele deixasse de fazer a barba, vamos dizer, seis horas, aquela barba dele ficava impossível. [risos] O Diegues estava com uma barba por fazer de 48 horas, ou 24 horas. [riso] Estava uma cena que eu nunca tinha visto. Aquilo já me foi chocante. Mas nos atendeu. Em crise de revolução, nos fez esperar uns 15 minutos - eu e o Carlos Alberto -, mas nos fez entrar, falou com a gente do que estava acontecendo, se desculpou de não poder conversar mais e disse que contava com a gente para o domínio da situação dentro da Petrobrás. Já tinha se colocado totalmente pró-revolução de 64, estava alinhado já com o movimento revolucionário, e o Krueel ainda não tinha se decidido. O Amauri Krueel ainda não tinha se decidido. E eu, nessa ocasião, assisti até a um testemunho histórico - por participar da história do Brasil -: eu estava lá dentro quando ele teve que sair. O Krueel o chamou, e eu fiquei alarmado. Comandante do II Exército - obviamente ele saiu voando assim que foi chamado. E nós tratamos de ir embora. Quando estou saindo, sai

também ele com o Kruel no carro do comandante de II Exército. Estavam saindo para ir a algum lugar. E eu assisti à saída...

FINAL DA FITA 9-B

A.Z. — E o general Kruel mudou de lado nesse dia, não é? Ele era homem extremamente ligado ao presidente Goulart, mas reconhecia que o Goulart não vinha bem. E aquilo é um processo... Revolução brasileira é dizer quem tem mais força, não é? Por telefone, sem dar tiro. [riso] Eu acho que ele acabou de... Ele resolveu se alinhar com os seus colegas e tirou o apoio que estava dando ao presidente da República, que então saía de Brasília para deixar o Brasil. Então, a minha participação foi nesse trecho aí. [riso]

M.Q. — Agora, dr. Zucca, voltando ainda, para retomar uma parte do trabalho mesmo, técnico, da sua fase como chefe do Departamento de Manutenção, ainda temos algumas perguntas a fazer, se o senhor ainda dispuser...

A.Z. — Tenho; mais uns 15 minutos podemos ir.

M.Q. — Então, vamos voltar ainda ao final do ano de 56, quando o CNP altera a estrutura de preços dos derivados do petróleo e a Petrobrás decide que a RPBC deveria modificar seu programa de operações para 57, que é exatamente o momento em que o senhor entra para chefiar o Departamento de Manutenção. Quais foram as repercussões dessa decisão de modificar o programa de operações naquele ano? Porque tinha-se programado uma série de quantidades fixas de produtos que deveriam ser feitos, não é? E, na última hora, o CNP refez todo esse tipo de programas que haviam sido estipulados, e isso, me parece, pelo que eu li nos relatórios,

atrapelhou bastante a refinaria.

A.Z. — Olha, eu não senti diretamente na minha área. Na manutenção, obviamente, essas coisas não se refletem diretamente assim, não é? Agora, esse ajustar da produção da fábrica à necessidade do abastecimento nacional e a adequação às políticas governamentais, é uma constante na área das refinarias. Apenas a refinaria tinha o hábito de uma grande independência nessa área. E teve que vir perdendo gradualmente. Nós, no início, no Plano Salte, éramos quase que uma entidade independente. Como a Fronape era uma empresa independente, não é? Nós nunca chegamos a ser uma empresa; nós sempre fomos um compartimento do... Porque não chegamos a operar durante o CNP. Se nós tivéssemos começado a operar durante o CNP, teria até acentuado ainda mais esse caráter de independência. Mas nós tínhamos grande liberdade de produção e essa liberdade de produção foi sendo cortada gradualmente. O corte total só veio a ocorrer nos tempos modernos, agora, nos tempos mais recentes.

Então, esse ajustar de produção não significa nada, a não ser um jogo de poder entre as pessoas, não é? Então, a turma que fazia a programação de produção lá dentro da refinaria, o dr. Faria e o pessoal da... O dr. Plínio Junqueira, que era da coordenação econômica da produção, o dr. Benício Medeiros e a turma que operava... O pessoal que opera as refinarias, obviamente, está pensando só nele, quando é preciso ter uma visão sistêmica. Aquela unidade era uma unidade de um sistema de abastecimento que tinha que atender a uma política nacional. Agora,, quem está acostumado, estranha. [riso] Foi o que aconteceu. Quando chegou a ordem... Às vezes elas foram mal interpretadas - eu me lembro de várias versões da refinaria nesse senti-

do, não é? Quando teve que operar o petróleo baiano, nós íamos dar um óleo combustível de difícil manuseio. Onde é que vamos colocar esse óleo? Teve que adaptar aqueles tanques. Então, a reação da turma da casa sempre foi muito grande. No sentido de que a gente não estava muito acostumado de prestar satisfação à área externa. [riso] Mas essa adaptação teve que vir à medida que as necessidades impunham isso.

M.Q. - É porque nesse período, pouco depois, é que começa realmente a questão da disputa entre a Petrobrás e o CNP, inclusive nessa área de decisão dos planos da empresa.

A.Z. - É. Certo.

M.Q. - Aí se discute se o CNP teria competência para julgar esse tipo de questão, não é?

A.Z. - Perfeito. Isso foi também, aí, uma disputa muito forte, um jogo de poder entre o CNP, que devia fixar a política, pelas atribuições até, vamos dizer...

M.Q. - Legais, não é?

A.Z. - Legais, sem sombra de dúvida. E a Petrobrás, que era apenas a executora. Acontece que como o CNP estava menos preparado em termos de profissionais do que a Petrobrás, havia essa resistência - que no fim acabou também se acomodando. Acho que hoje nós estamos perfeitamente acertados com a área do CNP. Isso não apresenta mais problema. Mas aquela ocasião foi um problema muito sério, a ponto de dar aquele conflito entre o Alexínio e o Janari, não é?

M.Q. - Agora, não é a Petrobrás que faz esses planos, e o CNP, em função da sua deficiência de quadros e tal, que apenas homologa esses planos? Ou há ajustes?

A.Z. - Isso é um processo interativo, sabe? A Petrobrás,

obviamente, está muito mais instrumentada do que o CNP para trabalhar no abastecimento nacional. Mas o CNP está mais próximo do governo nas suas diretrizes políticas. Isso também influi. Ele tem ainda atribuição legal de fazer isso. E hoje ele está mais instrumentando do que estava antes, também. Ele já tem mais quadros, porque formou quadros jovens etc. e tal, a despeito de toda a dificuldade do serviço público que paga mal, que tem um regulamento que não permite o acesso. Enfim, há pouca atração para uma pessoa de altas qualificações se juntar a um dispositivo dessa natureza. Mas o CNP hoje já está mais - apesar de tudo isso -, já está mais bem preparado.

Agora, obviamente, a Petrobrás tem recursos muito maiores. Ela propõe. A não ser nas horas de mudanças muito fortes... Por exemplo, agora nós estamos propugnando uma diferença de preços que não favoreça tanto o diesel, como está hoje, ou o GLP*, que é usado aí de forma perdulária e até de forma, vamos dizer, ilegal. Outro dia explodiu um Santana aí - vocês devem ter visto na televisão -, explodiu um Santana novinho, porque tinha atrás uma instalação ilegal de gás liquefeito, não é? Porque é baratíssimo. O gás liquefeito é dado quase que de graça. É subsidiado aí, como combustível social. O diesel tem a mesma finalidade de combustível social. Enfim, a Petrobrás procura influir nisso de tal forma que a estrutura da demanda não fique totalmente incompatível com a estrutura viável de produção.

M.Q. - Agora, naquela época, qual era a orientação da Petrobrás e dos dirigentes da refinaria a respeito do papel

* GLP - Gás Liquefeito de Petróleo.

das refinarias estatais no mercado de derivado de petróleo? Como é que funcionava a refinaria de Cubatão com relação, por exemplo, a Capuava?

A.Z. — Bom, era uma luta de competição mesmo. Nós competíamos por mercado. Apesar de as cotas virem sempre bem...

M.Q. — Era o CNP quem definia.

A.Z. — Era o CNP quem definia. Agora, por trás, vamos dizer, dos aspectos puramente formais, havia uma luta muito grande, não é? Porque isso tudo é sujeito a incidentes: um navio que atrasou, uma enchente, enfim, tem uma série de perturbações. Ou uma máquina que quebrou. Qualquer perturbação no sistema, havia sempre uma luta para ver quem ocupa esse espaço. E a turma da área privada tinha recursos que - nós até já mencionamos aqui antes - nem sempre nos pareciam muito lícitos. Pode ser até que eles pensassem a mesma coisa da nossa parte, [risos] que nós usávamos, talvez, de influência política ou alguma coisa que... Mas era uma queda de braço. Nós disputávamos com Capuava, que era a maior, sem sombra de dúvidas, das refinarias privadas. Havia outras pequenas, que não tinha quase reflexo: Matarazzo, ou Manguinhos, ou a refinaria Ypiranga. As únicas que realmente tinham um peso no mercado eram a Ypiranga e... E Capuava mais que ninguém, porque começou com 20 mil barris, que naquela ocasião era muito, e depois foi para 30, não é? A Capuava conseguiu expandir o seu título de concessão de 20 para 30 mil barris.

M.Q. — Que era uma coisa ilegal, oficialmente, porque na legislação que criou a Petrobrás se impedia esse tipo de...

A.Z. — É. Mas ela conseguiu isso legalmente. Enfim, com quem de direito, ela conseguiu uma...

M.Q. - É, tinha uma situação de fato, na verdade, não é?

A.Z. - É, uma situação de fato. Não, mas eu acho que foi homologada. Foi reconhecida pelo CNP.

M.Q. - Foi reconhecida, sim. Foi uma coisa do Geisel.

A.Z. - Talvez até em termos do abastecimento nacional. Porque essas questões são sempre muito apaixonantes. É pena que a gente não tenha muito tempo de se dedicar a elas. Mas, no meu curso de direito - não tem nada a ver com a Petrobrás -, uma professora de constitucional estava dizendo que o pedágio é inconstitucional e que ela achava que devia ser, vamos dizer, objeto de uma ação popular para derrubar. Ora, essa é uma visão estreita. Porque o pedágio é um tributo direto. Ele é a coisa mais, vamos dizer, justa que existe para a sociedade. Porque se não existisse isso, toda a sociedade teria que contribuir para a manutenção daquela estrada, em vez de só o usuário. Então, a visão dela é uma visão muito estreita. Ela está amarrada num direito de ir e vir, e diz que aquilo limita. Mas se ela realmente ingressasse com essa ação, ela teria o desprazer de vê-la não acolhida, porque realmente o interesse da sociedade é outro. Então, essas coisas todas têm que ser olhadas sempre com uma visão muito abrangente. Naquela ocasião, o aumento da capacidade de Capuava convinha à sociedade brasileira. Porque ela mais refino no Brasil. O Brasil era importador. Ora, então, só porque em torno de uma barreira legal, nós vamos importar mais, quando podíamos produzir aqui, não é? Então, em razão disso, por uma questão de fato, como você colocou, é que as autoridades competentes tomaram a decisão, a meu ver, adequada.

M.Q. - Agora, só para encerrar essa coisa. Essa questão da refinaria de Capuava: ela tinha preferência sobre o mercado... Era uma coisa fixada? O senhor sabe disso? Se era uma preferência garantida?

A.Z. - Ela tinha, em primeiro lugar, uma posição geográfica boa, porque estava ao lado do Utinga e ao lado do maior mercado consumidor. Então, eles estavam bem colocados fisicamente. Segundo lugar, eles agiam muito bem com os objetos por um PF, não é? O "por fora" devia funcionar muito bem. Porque eles tinham sempre uma série de... Quer dizer, nós achávamos que eles eram favorecidos. Pode ser até que injustamente. Eu, sinceramente, não posso lhe dizer com mais detalhes porque eu nunca fui da área comercial, nunca fui da área de movimentação de produtos. Mas a gente convivendo lá com os amigos, acaba ouvindo falar isso. O Geisel tinha uma enorme obsessão contra Capuava, não é? Isso se comunicava aos seus subordinados. Contra Capuava e Docas, porque ele achava que agiam em conluio com o Odilon, que era o representante do pool das companhias, no ponto de vista de passar a Petrobrás para trás e dar vantagem à área privada. Pode ser até que ocorresse. Mas isso é um jogo de forças que eu acho que tem que ser aceito dentro do processo produtivo, não é?

M.Q. - Quem é que lidava com essa área comercial lá?

A.Z. - Lá em Cubatão?

M.Q. - É.

A.Z. - Era o dr. Farias, que era o chefe de produção. Ele não lidava diretamente, mas ele tinha um homem da confiança dele em cima da área de movimentação, que era o dr. Castilho. E tinha um pequeno núcleo de faturamento que era da

área administrativa. E aqui no Rio tinha o escritório comercial. Não lembro bem qual era o nome, acho que era Edipe, alguma coisa assim desse tipo, que cuidava aqui no Rio da área comercial, e se entendia aí com CNP etc. E nós lá também, em São Paulo, recebíamos as decisões, não é? Quer dizer, eu nunca militei muito próximo dessa área.

Agora, em termos, vamos dizer, do que importa é que havia um confronto entre essas forças externas, a refinaria de Capuava, de um lado, a Docas de Santos, porque era por onde entravam e saíam os produtos, também - Ale-moa, Barnabé etc. e tal -, e o CNP, poder concedente, com a figura de um Odilon no meio, que era a eminência parda. O Odilon representava a Texaco, a Esso, a Shell, a Atlantic, a Gulf. Naquele tempo não tinha a BR, não é? Então, toda a distribuição estava na mão de multinacionais americanas. Toda - tem que se entender bem isso. E Capuava era já um fornecedor de produtos. Então, a luta nesse negócio, obviamente, não devia ser uma luta muito limpa, não.

M.Q. - Pelo que eu li no relatório...

A.Z. - Esses relatórios são muito frios, quer dizer, se você vai ao substrato real... Dá para pegar isso nas entrelinhas, mas num relatório, que é uma coisa que já tem, vamos dizer, uma representação legal, e nas relações formais entre empresas, não se pode colocar essa parte. Mas o sentimento que nós tínhamos é que a coisa não era muito legítima.

M.M. - Isso criou um sentimento de defesa da refinaria, dentro do...?

A.Z. - Ah, sim. Esse sentimento era presente e atuante, e ele sempre se opôs às coisas do CNP. Nós procurávamos

agir, influenciar de toda maneira. Havia, vamos dizer, um alinhamento de 100% dos empregados da refinaria nessa frente de batalha. Isso era para nós o dia-dia da nossa guerra. De nos colocarmos a favor do abastecimento nacional, mas, ao fazer isso, não deixar que nossa fatia fosse roubada pelos nossos concorrentes.

M.Q. - Agora, com relação àquela... Pelo que eu li nos relatórios, os distribuidores de petróleo alteravam com muita frequência, bruscamente, os seus - isso com relação ao CNP, não é? -, os seus pedidos de derivados. Vocês tinham consciência de que isso... Como vocês interpretavam isso? Não sei - o senhor não é dessa área -, mas, de qualquer maneira, poderia ter conhecimento desse tipo de manobra. Vocês achavam que isso era uma manobra deliberada dos próprios distribuidores para prejudicar o andamento da refinaria?

A.Z. - Para prejudicar, não, mas era para ganhar mais dinheiro. Eles estavam a fim de resultados. Na realidade, não se trata de prejudicar a refinaria, no ângulo que você olhar. Por exemplo: nas vésperas de aumento de preços, que eram menos frequentes do que agora porque não havia essa inflação galopante, mas quando vinham, eles vinham também por salvos. Então, quando chegava o negócio de aumento de preços, eles sempre manobravam para sair ganhando. Eles fazem isso até hoje. Mas hoje as coisas já estão mais controladas. Naquela ocasião, até se fazia decreto pegando a diferença, encampando, confiscando os estoques. O governo fazia isso. Então, era preciso ver quais eram esses estoques. Mas tudo isso a gente sempre citou como manobra de tirar vantagem. Não era para nos prejudicar, mas era para tirar vantagens para si.

M.Q. - Era da lógica, mesmo, do funcionamento.

A.Z. - Era da lógica. Exatamente, era da lógica do processo todo, não é? Agora, ao fazer isso, o que nos perturbava não era só a habilidade de informação. Nós achávamos que tinha também suborno no meio, não é? Ainda que dificilmente comprovável. Mas nós achávamos que havia jogo de influências, suborno, força, não é? E era uma série de frentes de batalhas. Não era uma coisa muito monolítica; hoje a Petrobrás tem muito mais recursos, porque ela dispõe, de saída, de todas as instalações. Naquele tempo, o oleoduto não era nosso, era da Santos-Jundiaí. Já era um fator externo. As Docas não eram nossas. Nós não tínhamos nosso terminal, o terminal era de Docas, praticamente. Assim por diante. Então, a nossa luta era muito mais difícil, não é? A presença do pool só de companhias estrangeiras também era muito forte. Hoje, com a presença da BR, isso mudou completamente. A BR é a maior distribuidora.

M.Q. - Quer dizer que o oleoduto estava nas mãos...

A.Z. - O oleoduto Santos-Jundiaí estava nas mãos do governo, mas da rede ferroviária. A rede ferroviária passava a ser um ponto fraco. Para que lado jogavam esses caras? Legalmente, do nosso lado, porque era também governo. Mas tem que ver que rede ferroviária ganha mal. E quem ganha mal é vulnerável. O pessoal da Petrobrás ganhava bem e era menos vulnerável. Ou antes, não era nem vulnerável. [riso] Dentro daquele jogo de forças, nós éramos a parte não vulnerável. Ou, pelo menos, que não interessava. Porque eles sempre podiam ganhar de outros mais fora; não viam em cima da gente nunca, não é?

Veja bem: eu não faço nisso acusações. Porque

não posso fazê-las. Mas esse era o sentimento que a gente auria em convívio com os colegas que estavam nessa área. Talvez houvesse nisso um pouco de preconceito, escapismo, não sei. É possível. Um componente pequeno desse, eu acredito. Mas na realidade eu estou firmemente convicto de que essa era a verdade, traduzia o sentimento verdadeiro da ocasião - de que havia um jogo não muito limpo por trás dessas manobras. Manobras que não visavam prejudicar a gente. Não. Mas visavam tomar vantagem. É natural. Essas empresas estão aí para fazer lucro. Quanto mais, melhor. [riso] Essa é a finalidade delas.

M.Q. - Bom, dr. Zucca, eu acho que, por hoje, a gente encerra.

A.Z. - É, por hoje vamos ficar por aqui.

M.Q. - E na próxima semana, a gente ainda vai retomar um pouco essa parte da refinaria de Cubatão, principalmente a parte da reorganização administrativa da RPBC. Há um projeto, em 57, de uma firma. Então a gente vai conversar um pouquinho a respeito disso.

A.Z. - Ah, sim. Eu me lembro disso. [riso]

M.M. - Obrigada.

A.Z. - De nada.

7ª Entrevista: 04.04.1988

M.Q. - Dr. Zucca, em nossas últimas palavras na entrevista passada, nós havíamos dito ao senhor que íamos começar nossa sessão de hoje conversando a respeito da reorganização administrativa da RPBC, que ocorreu em 57. Essa reforma foi proposta e organizada pela firma Bruce Paine e associados.

Como ficou a estrutura da RPBC na concepção da Bruce Paine?

A.Z. — Olha, o trabalho feito pela Bruce Paine, apesar de todo o preparativo que teve, vamos dizer assim, não foi uma intervenção de grandes repercussões. Até, eu diria, que ele frustrou um pouco as expectativas. Nós tínhamos, talvez, um desejo de uma modificação de muito maior profundidade - a Bruce Paine trabalhou dentro dos métodos tradicionais dessas empresas de consultoria de grande porte, não é? -, mas, talvez por resistências internas, por uma falta de consenso, enfim, por uma série de razões, as modificações foram, eu diria, de pequena profundidade e mais na área administrativa - em termos de criação de uma assessoria de métodos, de uma assistência para o superintendente; assim, coisas dessa natureza.

Elas também ratificaram uma dificuldade que nós tínhamos - o ponto essencial talvez tenha sido esse. Vamos pensar um pouco; deixa eu recapitular. A refinaria tinha um tradicional comportamento em que havia uma bipartição das áreas. Uma área de produção, entregue ao superintendente de produção, e uma área de administração. Assim nós vínhamos desde a construção. E a Bruce veio com uma filosofia interessante: percebendo, numa análise histórica, que os superintendentes eram sempre militares, vindos de fora, e que era, portanto, necessário dar uma certa estabilidade, uma continuidade com os homens da casa, ela criou um superintendente adjunto... Não: em baixo do superintendente de produção, ela fez uma linha, fez uma estrutura em linha - um superintendente adjunto e um superintendente de produção, abaixo dele. É: um superintendente adjunto e, abaixo do superintendente adjunto, é que havia

uma bipartição. Coisa assim desse tipo. Eu não lembro exatamente. O fato é que na cadeia técnica, nós ficamos com uma verticalização que só ficou no papel. Ela sempre foi de direito e nunca de fato. Ou seja: havia o superintendente geral da refinaria, cujo nome era apenas superintendente; abaixo dele, um superintendente adjunto, e abaixo do adjunto um superintendente de operações. Ora, isso nunca funcionou assim. Porque o superintendente não quis se afastar tanto, vamos dizer, da área vital da refinaria.

Eu vivi bem essa circunstância porque, inclusive, anos depois, vim a ser superintendente adjunto. Logo em seguida à revolução, eu fui durante três ou quatro meses o superintendente adjunto, até vir aqui para o Rio de Janeiro, na condição de superintendente. E eu fui adjunto do dr. Márcio Leite Cesarino. Apesar do dr. Márcio Leite Cesarino ser basicamente um engenheiro civil... Ele tinha sempre se dedicado às áreas, vamos dizer, mais periféricas da refinaria, como a terraplanagem, construção civil, linhas adutoras, assim - ele não era um homem de processo, como a gente diz, um homem da área industrial, não é? Apesar disso, ele sempre se ligou direto com o superintendente de operações e com a minha evidente concordância. Nós não podíamos isolar o superintendente das atividades fins propriamente ditas, da questão mais essencial da refinaria. Isso seria antinatural. Talvez até em alguma concepção americana ou européia isso funcionasse bem. Mas a nossa realidade brasileira daquela ocasião - e eu acho que hoje ainda isso seria uma realidade -, isso era um artificialismo. Então, essa formulação teórica da Bruce Paine nunca conseguiu passar do papel. Apesar do adjunto mandar, teoricamente, nos meios de operações, esse comando era muito tênue.

Na realidade, eu, que fui adjunto, me concentrei fortemente em cima da área de administração: pessoal, contabilidade, orçamento. Esse era o meu forte. Eu tinha alguma ação, também, mas era uma ação, vamos dizer, consentida do superintendente dentro dessas áreas. Sobretudo por eu ter sido um homem oriundo da manutenção, eu tinha ainda muita influência na manutenção, em materiais, não é? Mas, basicamente, vamos dizer, na realidade, o meu campo de ação privilegiado era aquele clássico: compras, pessoal, finanças, orçamento, transportes, restaurante. Toda a área de apoio, não é? Então, essa formulação da Bruce Paine não funcionou. [risos] Ela foi bem-intencionada, mas não se tornou efetiva.

M.Q. — Por acaso a Bruce Paine fez outro trabalho em outras unidades? Na refinaria de Mataripe, ou...

A.Z. — Não, que eu saiba, não. Que eu saiba, não. Pode ser até que tenha feito, mas foi coisa, vamos dizer, de menos ambição do que a feita em Cubatão. Ela talvez tenha feito alguns pequenos trabalhos, mas... A Bruce Paine, na realidade, era uma companhia americana de consultoria, como tinha muitas famosas, aí pelo mundo afora, a Artur Delittle e outras que fizeram estudos aqui no Brasil, não é? (Eu me esqueço da maior de todas, que é lá de São Paulo, também, até hoje é ativa aí.) E ela trouxe um americano com alguma vivência de países latino-americanos, tanto que ele falava espanhol. E era um sujeito simpático e tudo. E trouxe um italiano, que era o mais criativo deles; foi recrutado. Ele provavelmente não era dos quadros da Bruce Paine. Tanto é que depois que a Bruce Paine terminou o contrato, ele continuou no Brasil, com outras atividades. Chegou a abrir a firma dele de consultoria. Era

o sr. Franz Alora. O Franz Alora era de longe o mais, vamos dizer, criativo dos participantes desse contrato. E eles fizeram um trabalho muito interessante, observando, fazendo uma medida de campo, o que cada um dos executivos fazia, o que cada área tinha como, vamos dizer, descrição das suas atribuições formais e reais, não é? Todos esses conflitos eles trabalharam bastante bem. Mas, tendo em vista os feudos... A refinaria de Cubatão foi sempre muito caracterizada por feudos tradicionais, não é? Então, eles não conseguiram mudar muito esses feudos.

M.M. — Foi a existência desses feudos que proporcionou a escolha de uma firma de consultoria para fazer uma reorganização foi isso que motivou essa...

A.Z. — Olha, nem sei. Eu não lembro exatamente como surgiu a Bruce Paine. Provavelmente o Diegues - isso foi no tempo do Diegues - tinha alguns objetivos de modernização da refinaria. A refinaria vinha crescendo, ganhara a fábrica de asfalto em condição de produção, ganhou mais uma fábrica de eteno, estava se diversificando, as petroquímicas estavam surgindo. A área comercial teve um impulso muito grande também. Não havia um escritório: a parte comercial, no início, era muito dependente da parte de produção. O Diegues trouxe mais para o lado da administração, essa área. Então, a refinaria estava precisando de uma modernização. E eu acho que foi feito uma escolha, a meu ver, pelo próprio superintendente, tomando informações aqui e acolá, e ouvindo, obviamente, também a área de produção. Sobre tudo o dr. Atalla e dr. Farias, que eram os principais condutores do programa de produção da refinaria, não é? Enfim, dos programas de trabalho. A obra perdera muito da sua importância, as obras eram pequenas obras complementa-

res. Então, o que era a refinaria? Era um mecanismo de produção. E os dois homens fortes da produção eram o Atala e o Farias. Eu era mais um homem de apoio, assim como a engenharia também, o Rolim. Nós trabalhávamos num papel de apoio à produção.

Então, essa conversa deve ter havido, mas a Bruce Paine foi, possivelmente, indicada por alguém. Era uma companhia de porte médio, não é? Então, ela foi escolhida possivelmente por essas razões.

M.Q. — Bom, essa divisão de atribuição em três superintendências, vamos dizer assim, ela vingou, apesar dessas modificações, não é? E ela ainda é hoje a que impera nas refinarias.

A.Z. — Sim. Anos depois, com muita resistência por parte do setor de organização e métodos da Petrobrás, que considerava que uma vez que aquele contrato de consultoria tinha sido feito e que havia sido feita aquela formulação, que eles até acreditavam nela... E, de fato, o fundamento teórico é muito interessante, o de você formar uma burocracia estável...

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

[FINAL DA FITA 10-A]

A.Z. — Bom, vamos voltar, não é?

M.Q. — É, vamos voltar. Então, nós estávamos dizendo que essa concepção permanece.

A.Z. — É, ela não se provou, vamos dizer... Ela não conseguiu se materializar, não é? Nós, depois, conseguimos pro

var isso, anos mais tarde, eu creio que já em 64. Não: muito depois. Eu acredito que o reconhecimento oficial de que não deu certo só deve ter ocorrido aí por 67, 68. Eu sei disso porque nessa ocasião eu já era superintendente geral do Depin. E fui eu quem fez questão absoluta... Conhecendo, vamos dizer, por minha vivência pessoal e não apenas por receber informações ou relatórios, que aquilo tinha sido um fracasso, do ponto de vista prático, nós conseguimos que o Serviço de Organização da Petrobrás, o Seorg, desfizesse aquilo. Então passou a reconhecer o que sempre ocorreu em todas as demais refinarias da Petrobrás. Há um superintendente; embaixo dele, um superintendente de operação e um superintendente de administração, seja lá o nome que se dê a esse superintendente. Hoje, em algumas refinarias, tem uma bipartição também com outro nome: tem um superintendente de apoio operacional. As grandes refinarias, como Mataripe, Cubatão e Caxias, têm um "suapo" e um superintendente de produção, um "supro" - em vez de operações. Mas é sempre uma bipartição, é o apoio. E o superintendente fica com alguns órgãos administrativos pequenos. Então, há uma divisão entre os três grandes. É uma tróica, não é? É um triunvirato que dirige a refinaria. [risos] Obviamente com a preponderância do superintendente, que é, vamos dizer, a cabeça da tróica.

M.M. - Agora, uma coisa interessante que a gente tem notado, inclusive em outras entrevistas, é como as pessoas tinham uma ascensão que passava do nível técnico para esse lado administrativo. Por que o senhor acha que ocorre isso? Porque a carreira de técnico tinha um limite?

A.Z. - Não. Se vocês olharem isso no mundo todo, nos países que têm muito mais vivência industrial, é natural que

o homem de produção, que é na sua grande parte um técnico, migre para a área de administração. Isso faz parte do ciclo evolutivo de todo profissional, não é? A gente sai da escola imbuído de ambições ou de sonhos no campo da tecnologia, de projetos, de concepção etc. e tal; depois a gente começa a ganhar interesse pelas coisas que têm custo, porque enfim você vê que o custo é que determina toda a... A solução técnica é um dado do problema econômico. Então há a migração do homem para a área econômica, para a área de custos, ainda dentro da carreira técnica. E, finalmente, a gente percebe que o homem é a razão de ser de tudo; a área humana é mais rica, é mais importante. E vai-se para a administração propriamente dita, não é? Desenvolver pessoas, obter resultados através de pessoas. Então, essa trajetória é inexorável.

E pelo mundo afora você vai ver que a indústria toda está entregue a presidentes e diretores que são vindos da área de produção como engenheiros. É muito difícil - porque inclusive não tem essas raízes - a gente vir buscar um administrador de grandes empresas que não tenha participado do ciclo produtivo. Existem casos, sobretudo de controllers nos Estados Unidos. Área financeira, não é? Ou até de diretores financeiros, com o dinheiro propriamente dito, ou da linha de vendas, também. Mas na linha de venda, geralmente, o homem veio da linha de produção. É difícil que ele seja um homem... Vamos dizer, um MBA, como se chama nos Estados Unidos, um master business administrator, raramente dá um CEO, um chief executive officer, ou PDG, como se diz na França, président directeur général. Realmente esse pessoal vem das fileiras de produção. Essa é uma lei universal. E não adianta querer

contrariar. Porque ela corresponde às necessidades, à realidade do processo produtivo.

M.Q. — O senhor acha então que todos os técnicos normalmente se interessam por essa área administrativa?

A.Z. — Não, todos não. Há muitos que, vamos dizer, ficam restritos e limitados ao campo tecnológico. Há aqueles que são, por natureza, pesquisadores ou projetistas, e que são indivíduos que têm a facilidade de trabalhar mais sozinhos. Esses continuam ainda na área técnica.

M.Q. — E o senhor acha que dentro da Petrobrás existe espaço para essas pessoas?

A.Z. — Sem dúvida. Sem dúvida existe espaço. Primeiro, porque nós temos um plano de carreira. Ninguém precisa ser gerente para chegar a engenheiro 4, ao nível 4, que é o nosso nível máximo. No início, quando esse plano foi concebido, o nível 4 devia ser reservado àqueles que ou eram, ou tinham um grande potencial de serem grandes chefes, vamos dizer assim; homens para os escalões mais altos de direção da companhia. Mas isso há muito se quebrou. O nível 4 está cheio de técnicos puros. De modo que não vejo nenhuma contradição nem nenhuma dificuldade da companhia nesse sentido. Além do mais, há campos que são privilegiados e ficam reservados ao homem de ferramenta tecnológica, vamos dizer assim, aguçada. Que é o caso de pesquisa, é o caso dos grandes especialistas na área de sísmica, de geologia, de paleontologia, que não dá para fazer de outra forma. Mesmo na área de indústria, você vai encontrar homens que são de engenharia de combustão, ou de grandes máquinas, mecânica aplicada etc. e tal, que são especialistas. E vão ficar especialistas o resto da vida.

M.Q. — Agora, eu ouvi dizer que dentro da Petrobrás existe um esforço de se criar uma carreira assim técnica, como consultor especialista.

A.Z. — Esse é um dos pontos mais controversos da administração. Porque, evidentemente, se a gente for atender a grita das pessoas, em tudo que elas gritarem, vai ser um desastre. É preciso que essa questão das aspirações pessoais seja tratada de forma seletiva. Há aspirações pessoais que devem ser fortemente incentivadas, apoiadas e reconhecidas...

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

A.Z. — Bom, vamos voltar então à questão da carreira paralela. Eu estava dizendo que essa é uma questão muito controversa e ela tem que ser tratada com muito cuidado. Porque, na realidade, a Petrobrás tem que ser encarada como ela é. Nós somos uma organização estatal em que não há descarte - para falar francamente. Ou seja: o indivíduo que aqui entrou, daqui sai. Ele fica o resto da vida, salvo se ele assassinar o chefe, que é uma possibilidade muito remota, não é? [risos] Então, o sujeito entra; por mais medíocre que ele seja, ele continua até o fim, ele não é despedido. Então, o risco da carreira paralela - é a isso que uma porção de executivos se opõe, com muita firmeza nessa área - é porque ela nunca deu certo em lugar nenhum. Em empresa alguma - e a literatura de administração é muito rica, em termos mundiais e até em termos brasileiros... A carreira paralela corre o risco de ser o reconhecimento do bolha. O sujeito que nunca conseguiu ser nada, ele não conseguiu subir, ele vai e diz: "Olha, eu sempre fui enge-

nheiro puro. Logo, eu sou um especialista." O que é um sofisma, não é? Isso aí é um raciocínio falho. Nós temos uma porção de engenheiros que jamais conseguiram se afirmar de alguma maneira e que estão aí dentro, depois de 30, 35 anos. Então, esses indivíduos pleiteiam o reconhecimento de especialistas, quando eles não são especialistas. Seria especialista aquele indivíduo que é de reconhecido saber como projetista, como um expert na sua área de conhecimentos, que tenha um curso de mestrado e que tenha se mantido atualizado. Porque não é só o fato de você ter um curso de mestrado que significa que você seja um especialista. Então, isso é muito ruim. No caso da Petrobrás, seria um desastre. Porque se a literatura mundial é cheia de insucessos em companhias que despedem, imagina o que seria isso numa companhia que não despede. E com uma companhia que tem uma dose enorme de paternalismo, como é a realidade da Petrobrás. A Petrobrás é uma companhia extremamente débil em relação a seus empregados. Ela é muito fraca para o pleito dos seus empregados. Então, ela tem que ser protegida por normas nesse sentido. Sobretudo quando esses pleitos se dirigem a uma área tão controversa e tão cheia de insucessos como é a carreira em Y, ou carreira paralela. Em y, porque eles iriam juntos até um certo ponto básico e, daí em diante, se [inaudível] aquele que tem vocação para ser gerente e aquele que quer ser um especialista.

M.M. — Essa coisa da vocação, pelo fato de não ter a carreira paralela, por outro lado também não pode gerar maus administradores, só porque eles querem uma ascensão?

A.Z. — Não, veja bem, ninguém entra naquilo como... Ele não está rotulado como administrador. Se ele não deu cer-

to, ele cai fora. É mais fácil: aí se tira. Porque se há uma coisa que nós conseguimos fazer ainda aqui, com alguma dificuldade, porque há sempre uma inércia no sistema, mas é pelo menos afastar as funções de chefia. Função de chefia é cargo em comissão. O sujeito perde sem ser considerada a suprema maldade que aqui é considerada a demissão. A suprema maldade não ocorre nessa companhia. Nem em casos de greve, como nós tivemos as greves no passado, de grande prejuízo para a companhia, e os empregados foram readmitidos por pressão política.

M.Q. — Cubatão foi o caso. Não foi um caso desse?

A.Z. — Cubatão, não. Isso ocorreu na greve de 83, agora, com Paulínia e com Mataripe. Cubatão, não.

M.Q. — Ah, é verdade.

A.Z. — Em Cubatão nós tivemos o reingresso dos anistiados. Esse é outro problema. Mas a suprema maldade [riso] da demissão não é praticada, por mais incapaz e peso morto que seja o empregado. Entretanto, afasta-se o chefe. Então, esse risco que você falou não existe. Se a pessoa é um mau administrador, ele acaba sendo tirado do meio dos administradores. E vai continuar sendo promovido biologicamente dentro do seu plano de carreira, em que, passado um certo interstício de tempo, ele tem uma promoção. Com pequenas barreiras. Há uma barreira na passagem de técnico 2 para 3 e uma barreira de 3 para 4, não é?

M.Q. — Qual é a barreira?

A.Z. — A barreira é que o indivíduo precisa... Porque isso aí sofre, vamos dizer, uma separação por percentuais. Há um número de vagas. Então, é um processo competitivo. Não são todos que passam. Enquanto que na ascensão dentro do

grupo é puramente uma questão de interstício, quando chega a mudar de grupo, do grupo 2 para o grupo 3, é só um percentual que passa. Esse percentual é na faixa de 25%, por aí.

M.Q. — E como se julga quem vai passar e quem são?

A.Z. — Olha, é sempre um processo subjetivo, mas é uma questão de avaliação. Cada empregado é avaliado, não é? Então, aqueles que estão no primeiro lote da avaliação, considerados de excelente desempenho, bom desempenho, são ranqueados. E quase todos eles passam, os que estão no primeiro lote. Mas os que estão no lote intermediário e no lote final... Porque esse pessoal é ranquado em três grandes camadas: o desempenho acima da média, o desempenho médio e o desempenho abaixo da média.

M.Q. — Vamos dizer um exemplo: se houvesse um chefe que julgasse seus funcionários todos bons, isso seria possível?

A.Z. — Não, não é possível porque ele tem que fazer a cota dele. Ele é obrigado a formular a cota. Ele tem que tomar uma decisão. Certo? Isso não é feito por chefes, não. Isso é feito por órgão operacional. Na realidade, o processo começa pelos chefes. Mas nós recebemos aqui na sede... Cada refinaria tem que mandar as suas propostas de promoção, dentro da sua cota de disponibilidade, que seria mais ou menos, vamos dizer, 1/4 ou metade de 1/4; 25% na curva superior, 50% na média e 25% também no terço inferior, não é? É assim que ocorre de 2 para 3. Já o processo de 3 para 4, é escolha da diretoria executiva. É escolha da diretoria executiva obviamente baseada também numa sugestão que os departamentos dão, não é? Aí a sugestão já é departamental. Aí nós grupamos essas refinarias. Então, no Depin, nós fazemos um processo de votação. Nós todos votamos, den

tro de umas regras já pré-estabelecidas, mas isso não é norma da companhia. É uma coisa que nós fizemos para tornar menos subjetiva a questão. Então, votam todos os superintendentes de refinaria e todos os chefes de divisão e assistentes. Todos votam em todos. E daí a gente extrai aquelas pessoas que têm maior incidência, aquele que aparece com mais freqüência. Não é só quanto ao número de vezes em que ele aparece, mas também a posição em que ele aparece. Porque essas indicações são ranqueadas. Digamos: nós temos 40 candidatos e pedem que a gente indique os primeiros 15, numa ordem de prioridade.

M.Q. - Sei. E existem critérios para você julgar essas pessoas.

A.Z. - O critério aí é muito, vamos dizer, ele é um pouco subjetivo. De quanto as pessoas são conhecidas, como elas se desempenham. O reconhecimento dos pares. Mas isso é um processo, também é válido. Sobretudo quando ele é trabalho em lei de grandes números. Nós somos em 25 cabeças a votar. Agora, é evidente que por baixo disso sempre tem algum conchavo - para ser absolutamente honesto, não é? Tem sempre uma composição. E aí joga-se um jogo que a humanidade conhece há milênios. É dos barões contra os cortesãos, não é? [risos] Vocês devem conhecer um pouco de Maquiavel, um pouco dessas coisas aí, para ver como é que se passam essas coisas. O rei aqui, que está na corte, cercado dos seus cortesãos, procura equilibrar o poder com os barões que estão lá fora, que têm a tropa, que fazem a produção. E os barões se unem entre si. Foi assim que saiu a carta magna na Inglaterra, com o João Sem Terra, não é? E a coisa aqui não é diferente. Então, os barões se unem lá fora e procuram indicar os seus grandes

chefes. Eles fazem um conluio, vamos dizer, escondido. Por que se ele for ostensivo, ele pode ser denunciado etc. e tal. E a mesma coisa aqui: o pessoal da sede, os cortesãos, procuram também se ordenar um pouco, de tal maneira a não perderem muito, não é?

Porque, na realidade, a coisa vista do ponto de vista puramente teórico, o efetivo existente aqui na sede da empresa devia ser um efetivo de mais qualidade. Porque ele devia ser fruto de um processo seletivo natural. Os mais capazes, os mais promissores deveriam ser aqueles que deveriam ser recrutados para a sede. Os mais, vamos dizer, rotineiros, os mais comuns, deviam continuar nas unidades de produção, somente adstritos à sua tarefa mais simples de produção. Aqui na sede se reserva a área mais crítica da empresa: o seu planejamento estratégico, a fixação das suas políticas, não é? Em toda grande empresa, em toda grande corporação, isso é natural. Agora, aqui na Petrobrás não é tanto assim, devido, em primeiro lugar, à macrocefalia. Nós temos uma sede muito inchada. Nós temos uma sede com cerca de oito mil pessoas. Ora, isso é, obviamente um quadro patológico. Então, daí essas coisas estarem desequilibradas hoje. E haver essa luta mais acendrada em função disso. Nem todo mundo que está na sede, vamos dizer, está num nível de excelência como devia estar. Então, tem muito sujeito aqui que é bolha, como a gente diz na gíria, não é? Então, não seria também razoável que a sede tivesse uma hegemonia muito grande e pudesse promover seus bolhas, e as unidades não. Então, a gente procura fazer um equilíbrio. Vocês perdoem a minha franqueza, mas só assim a gente pode conhecer a companhia como ela é. [risos]

M.Q. — Agora, na ocasião em que foi proposta aquela reorde-

nação administrativa da refinaria de Cubatão, se pensou na criação de um órgão, na refinaria, para acompanhar a contratada Bruce Paine, e esse órgão daria prosseguimento, depois, ao trabalho da Bruce Paine. Esse órgão seria chamado Engenharia Industrial.

A.Z. - Engenharia Industrial, que nós chamamos de AOM, Assessoria de Organização e Métodos - que foi incumbido àquela engenheira Zoé. O Bruce Paine foi muito acompanhado pela Zoé, e em razão disso foi criado esse grupo - aliás, a meu ver, normal: em toda organização complexa você tem que ter um pequeno grupo cuidando de O e M, de organização e Métodos. E a Zoé tinha uma boa ferramenta para isso. Ela era uma engenheira muito inteligente, calculista de concreto, como eu já me referi a vocês; depois, ela estava cuidando de uma série de outros assuntos ali ligados à área de administração, e acabou sendo criada essa rotina.

Então, eles começaram a fazer essa assessoria. Eles começaram a fazer as rotinas, que seriam os passos complementares para consolidar essa organização. E eles fizeram muita coisa. Com dois ou três engenheiros foi feita muita coisa interessante, sobretudo na área administrativa, que tinha sido abandonada, não é? Porque a área técnica foi organizada na base da filosofia do Malcolm e Locker. Se bem que nunca foi traduzida em termos de normas, de procedimentos, mas a organização vigia conforme os papéis que nós tínhamos do Malcolm e Locker. Eram os nossos institutos, vamos dizer. Nós brandíamos aqueles papéis, cada um defendendo a sua organização, inclusive o plano de carreiras dos seus empregados, a avaliação salarial. O job valuation nosso era muito baseado no Malcolm e Locker. Mas a área administrativa nunca tinha tido nada disso. Então, esse grupo

fez uma série de rotinas para compras, para materiais, enfim, para toda área de apoio: transportes, viagens, rotina de viagens. Eles fizeram enormes manuais cheios de rotinas, com passo, agente, aquelas coisas todas clássicas, com os fluxogramas todos, não é? E ajudou bastante. Acho que foi uma coisa que contribuiu para o aperfeiçoamento da refinaria. A refinaria sempre foi muito boa na parte administrativa.

M.Q. — Toda essa parte de administração, em 64, vai ser transferida para aqueles órgãos todos...? A refinaria funcionava como uma unidade autônoma, não é? Em 64, com a departamentalização, a criação dos serviços, essa parte toda vai se encontrar na sede?

A.Z. — Não, não. Na realidade, não. As refinarias, de fato, elas tinham um... Não digo que trabalhavam como empresa, porque a gente, por exemplo, não trabalhavam... A parte financeira não existia. Nós não tínhamos preocupações como fontes, não é? O plano de produção sempre foi integrado. Agora, elas tinham uma grande... Elas tinham quadros fartos, essa é que é a verdade. Nós tínhamos quadros amplos de administração. Há aí talvez até um aparente paradoxo naquilo que eu disse. De fato, a área administrativa nunca foi organizada num plano estruturado, mas ela sempre foi forte. Ela sempre ficou debaixo dos coronéis que trabalhavam como segundos homens dos superintendentes, que também eram coronéis, e sempre tiveram uma razoável força, sobretudo em contingente, em número de pessoas, e competências. Competências no sentido de campo de ação. Sempre foi muito farto na área administrativa. Com a criação dos departamentos, houve uma tentativa de se fazer isso. Mas ela foi... Ninguém gosta de ceder espaço de poder. Então, is-

so não ocorreu na proporção em que deveria ter ocorrido. Pelo menos dentro dos órgãos do Departamento Industrial - nas refinarias. É possível que nos terminais, que são menores, isso tenha em parte ocorrido. Mas as refinarias se mantiveram quase que auto-suficientes nas suas necessidades de administração, não é? Elas perderam apenas um pouco de competência nas decisões. Por exemplo: aprovação de compras, coisas assim dessa natureza. Para mudar a estrutura de organização tinha que mandar para o Rio. Os serviços começaram a ser mais fortes nessa área do que as assessorias, não é? Porque mudou-se a concepção. No plano inicial de organização da Petrobrás, as assessorias não tinham autoridade funcional. A departamentalização, além de criar uma camada intermediária de gerentes, que chamam-se departamentos, em relação aos órgãos operacionais, ela também cria... Porque os departamentos têm divisões. Então formou-se uma enorme massa aqui, uma grande massa de gerentes intermediárias, coordenadores. Coordenadores de segmentos, de setores, setores operacionais da companhia. Então, o Departamento Industrial coordenava as refinarias; o Departamento de Transportes, a frota e os oleodutos; o Departamento de Produção, toda a área de exploração, perfuração e produção. Esses eram os três grandes departamentos operacionais. E o Departamento Comercial - esse não tinha bases operacionais, ele ficou só coordenando realmente o abastecimento.

Agora, a grande transformação foi em relação aos serviços. Porque os departamentos, como eles eram órgãos em cadeias, eles tinham autoridade hierárquica. Certo? Ou seja: o chefe do departamento manda numa refinaria. Agora, as assessorias ganharam o que se pode chamar de uma autori-

dade funcional. Que nos primeiros tempos da Petrobrás só existia na área de contabilidade. A Conge, que foi sempre a Contadoria Geral, tinha poderes de autoridade funcional. Sempre teve. E é fundamental que fosse assim porque em contabilidade nós éramos uma única S.A, tínhamos que fazer um único balanço. Então, tinha que haver uma autoridade funcional muito forte. Era assim na área de contabilidade. Mas o resto, não. As assessorias tinham muito pouca força sobre os baronatos, [risos] sobre os órgãos operacionais. Então, os serviços ganharam essa força e tentaram exercê-la. Obviamente com resistências. Então essas resistências ocorrem até hoje. Num menor grau, é verdade, mas até hoje as refinarias, a meu ver - elas perderam muito, perderam muito -, mas, a meu ver, elas ainda têm mais massa administrativa do que deveriam ter, para serem puramente órgãos de produção.

M.Q. - Agora, essa parte de compras toda ficou centralizada aqui no...

A.Z. - A parte de compras, não. As refinarias perderam muito, mas já voltaram, não é? Graças a Deus as compras estão descentralizadas. Essa é uma coisa que é razoável...

M.M. - Porque a agilidade deve ter perdido com isso.

A.Z. - É. O material de consumo, o material de linha, vamos dizer assim, de prateleira, as refinarias compram nas suas regiões, e elas mesmo compram. Graças a Deus, porque o órgão central da Petrobrás mal consegue comprar os equipamentos comprados sob encomenda. Que são equipamentos de bens de capital, são de grande porte. Ele vive assoberbado; tem seiscentos empregados e está sempre devedor. Ele é sempre mais lento no processamento, em função do seu gi-

gantismo. Enquanto que nas refinarias, você vai encontrar meia dúzia de gatos pingados que compram número - número, não valor - muito maior de processo de compra. Mas dentro de um processamento mais expedito, não é? Muito mais telefone, muito mais visita, mesmo: o comprador vai ao local e compra, traz na pick-up. Há uma agilidade muito grande, não é? Então, isso é formidável, porque inclusive permite se trabalhar dentro daqueles conceitos de Kanban, de just in time, de menor nível de estoques. Os nossos estoques, hoje, de compras são na faixa de três a cinco meses. E, no tempo em que a gente comprava centralizado, eram de 12 a 24. Você imagina 24 meses de imobilização aos custos que o direito tem hoje. Seja em dólar, seja em cruzado. Isso é uma das patologias das empresas, ter um imobilizado de material no armazém, além do necessário. Tem todo o capital de giro comprometido aí.

Então, isso foi... Na parte de compras, não. Na parte de compras, eu acho que funciona até bem hoje. Ela centralizou-se, de fato, e depois se descentralizou. Agora, as normas de pessoal também têm bastantes níveis de descentralização. É claro que eles não podem fazer salários. As tabelas de salários, o quadro de salários é central.

M.Q. - Que não era naquela época, que o senhor...

A.Z. - Nos primeiros tempos, não. Cada órgão tinha a sua tabela salarial. Salário correspondente à realidade econômica da sua região, não é?

M.Q. - E a questão de acesso, assim, a início de carreira dentro da empresa, como foi? Desde o início foram concursos, ou eram...?

A.Z. — Não. O concurso veio depois, com a... até já no tempo das assessorias, mesmo, antes da departamentalização. Mas nunca foi uma regra assim tão rígida. Nós fazíamos concursos para as grandes admissões. Por exemplo: operadores, instrumentistas, engenheiros, ou até auxiliar de escritório. De vez em quando se fazia um quadro de.. Fazia-se um grande concurso seletivo para preencher as vagas e formar um cadastro de reserva, não é? Mas havia exceções. Até que mais tarde, já com o Serviço de Pessoal, fizeram-se normas mais rígidas, e hoje é muito raro o ingresso fora do concurso. Houve casos, sobretudo de pessoal que entra para funções de confiança e depois é efetivado, não é? Mas esses casos são em número muito pequeno.

M.Q. — E quanto a essas compras das refinarias, elas têm essa agilidade porque, como o valor é baixo, eles não têm necessidade de fazer licitação, nada disso, não é?

A.Z. — Não, fazem. Fazem licitação. Nós seguimos os manuais da companhia. E hoje esse manual é até publicado no Diário Oficial, atendendo aí às posturas e aos preceitos do direito administrativo aplicável às companhias estatais. De modo que é tudo com licitação. Salvo casos especiais, não é? De um único fornecedora ou de grande urgência. Mas o processo de licitação é apenas mais ágil. Ele tem uma tomada de...

M.M. — Não precisa pedir autorização para mais um órgão e tal, essa coisa. Ele faz direto.

A.Z. — Ah, não; exato. Ele tem o limite de competência bastante alto e, dentro das dotações orçamentárias, eles fazem as compras. Agora, sempre em regime concorrencial, não é? São tomadas de preços. Apenas elas são mais ágeis.

Nós conseguimos obter cotação em 48 horas, 24 horas. Mas é cotação escrita, não é? E o mapa de cotações é feito rapidamente. Apenas ele é um processamento ágil, e não um processamento lento. Aqui no Rio, devido à massa de assuntos sendo tratados, é muito comum que entre um telex e, até chegar na mesa do interessado, leva três a quatro dias. E a resposta leva 15 dias. Essa morosidade é que nós evitamos com a descentralização. Certo? Ora, se isso não é muito sério num equipamento de capital, que às vezes tem 14 meses, 15 meses de prazo de entrega, para um bem de ressuprimento automático, de consumo na operação, isso aí seria fatal, não é?

M.Q. - Bom, agora, voltando a 57, vamos retomar algumas questões mais técnicas, ainda da produção. Em final de 57, se conclui a construção e montagem da unidade de recuperação de eteno da RBPC.

A.Z. - Certo.

M.Q. - Essa unidade de produção de eteno era destinada a alguma fábrica próxima?

A.Z. - Sim. Nós tínhamos...

FINAL DA FITA 10-B

A.Z. - ...de Estireno, e também uma outra empresa - não sei se a Carbide, uma delas. Eram duas empresas.

M.Q. - E era um volume significativo para o mercado de então?

A.Z. - Para o mercado de então, era significativo. O número, hoje, seria considerado ridiculamente pequeno. Se não me falha a memória, eram 80 toneladas, coisa assim desse

valor. Era muito pequeno. Nós tínhamos uma única esfera, um único tanque de armazenamento de eteno, não é?

M.Q. — Agora, como ficou a situação dessas pequenas unidades depois, com a implantação de unidades petroquímicas, pólos etc.?

A.Z. — Ah, bom, essa unidade de eteno, inclusive, foi desativada. Era um processo possivelmente antieconômico frente a esses grandes pólos. Ou até o eteno [inaudível] nem sei. O fato é que essa está desativada.

M.Q. — Agora, nesse período se iniciou o fornecimento de negro de fumo também, não é?

A.Z. — É. Nós fazíamos era um óleo aromático que vai para a fabricação de óleo de... Nós tínhamos um resíduo aromático, que era entregue à Coperbrás, que fazia o negro de fumo. Quer dizer, nós não fazíamos negro de fumo nós mesmos. Nós fazíamos um óleo especial, um óleo de um resíduo aromático que se presta para isso.

M.Q. — Negro de fumo - eu não conheço isso - é para pneu?

A.Z. — É. Ele é usado para dar mais elasticidade, melhorar as qualidades da borracha. É uma das aplicações, a aplicação maior. Há outras aplicações, também.

M.Q. — E ainda tiveram início os estudos da fabricação de propeno.

A.Z. — E nós chegamos a fazer propeno lá.

M.Q. — Chegaram a fazer propeno também?

A.Z. — Espere, agora você me pegou. Não: eu acho que o que nós fizemos lá foi propileno. Agora eu estou em dúvida se é a mesma coisa ou não. Eu acho que é a mesma coisa.

M.Q. — Aí eu não sei, porque...

A.Z. — Eu não sou engenheiro químico. [risos] Agora, deixe ver se propeno e propileno é a mesma coisa. Propano, propeno... Possivelmente é a mesma coisa. Nós fizemos uma unidade de propileno, que depois também foi desativada. Acho que recentemente ela se tornou ativada. Não sei...

M.Q. — Agora, o senhor lembra, por acaso, de quem eram esses projetos? Já eram feitos dentro da refinaria?

A.Z. — Não. Esses projetos vieram ainda de fora. Eles foram ainda importados.

M.Q. — Ainda eram importados. Equipamentos, idem?

A.Z. — Equipamentos, não. Equipamentos já eram todos feitos no Brasil, praticamente. Só a engenharia é que veio de fora. Engenharia básica e engenharia de detalhamento foi feita fora. Eram pequenos projetos. Bom, a unidade de eteno era uma unidade grande. Mas a de propileno era uma unidade relativamente pequena, bastante pequena.

M.Q. — Agora, a produção de matérias-primas para indústria petroquímica era compensadora para a Petrobrás, naquela época e nessa escala?

A.Z. — Olha, eu acredito até que pouco, sabe? Geralmente a indústria petroquímica é sempre subsidiada. Na nossa visão, sobretudo nós, que éramos homens de produção, nós ficávamos muito, vamos dizer, contrariados. Porque aquilo limitava a nossa flexibilidade e significava dar a terceiros produtos que não traziam grande margem de lucratividade — se é que tinham alguma. A gente procurava evitar produtos gravosos, mas na realidade eu acho que eles ocorriam. Como ocorre até hoje com a nafta, que é dada para a petroquímica, o gás natural e uma série de coisas, que são altamente subsidiados. Então, isso já é histórico. [riso] Ago-

ra, dizem que isso é assim no mundo afora.

M.M. — Nós lemos nos relatórios do final da década de 50, da refinaria, uma coisa muito interessante para a gente, [riso] que foi a instituição de um novo método de... Como é que se chamava? De programação linear, que visava um desenvolvimento... Era um método matemático de análise para aumentar, tirar o máximo de produtividade e do aproveitamento industrial. Em que consistia esse método? Ele realmente conseguiu os objetivos?

A.Z. — Bom, essa é uma fórmula de resolver uma série muito grande de equações diferenciais. É um instrumento de pesquisa operacional que otimiza as soluções. Eu não sou um especialista nisso, não sou capaz de descrever do que consta esse modelo. Mas é um pequeno modelo matemático e ele foi desenvolvido mais ou menos nessa época, no fim dos anos 50: 56, 57... Começou a ser aplicado em 58, me parece, lá em Cubatão, pelo dr. Medeiros, que era um engenheiro com uma boa ferramenta matemática e que estudou esse assunto aí nas publicações estrangeiras e começou a aplicar lá. Com um bom resultado, obviamente.

M.Q. — Agora, nós chegamos à conclusão, lendo os relatórios da refinaria até o período em que o senhor esteve lá, que havia vários tipos de problemas que eram sempre identificados nesses relatórios. De alguns deles o senhor já nos falou, como, por exemplo, o processamento dos vários tipos de petróleo. Agora, tem um que a gente gostaria de saber: a questão da manutenção dos estoques. Como era? Por que isso parece que era um nó.

A.Z. — É, sempre houve um atrito. Até hoje ele continua existindo, numa extensão muito menor, porque já há um grau

de conscientização bem mais alto. Mas, na realidade, o homem de fábrica tem uma tendência a analisar a sua problemática, enquanto que o homem de sede está integrando essas problemáticas. As regiões todas se integram e isso também tem que ser composto com o que vem de importação, com a entrada de produtos concorrentes, enfim, uma série de outras coisas. Então, o consumo nacional tem outras leis, não é? E a gente, na fábrica, está mais próximo dos seus clientes tradicionais, regionais, que às vezes até têm outros interesses, que podem então nos acenar com um grau de encomendas que seria maior do que aquele que está sendo dado a eles. Enfim, as forças de mercado começam a se atritar aí, de modo que essa aparente contradição, essa fricção, é normal.

A isso se juntam outros componentes. É possível que naquela ocasião o pessoal da sede da Petrobrás ainda estivesse pouco preparado, ou seja, nós tínhamos pouca gente que tinha muita experiência de refinaria. Então, eram pessoas que tinham sido recrutadas aí nas empresas de petróleo - das distribuidoras, não é? -, nas distribuidoras de petróleo. Logo, gente com prática só de distribuição, e não com prática de produção. Nos primeiros tempos, eu sentia algum conflito dessa natureza. Eu não participava deles porque eu era um homem de manutenção. Mas eu sentia o dr. Farias e o dr. Atalla se degladiando com o pessoal que vinha aqui do Rio, do escritório de distribuição de petróleo - não sei nem como é que chamava; Ecope, acho: Escritório Comercial -, que tinha sido recrutado em outras áreas que não nas refinarias. Anos mais tarde, quando o Ecope deu lugar ao Decom, o Decom corrigiu essa falha. O Decom foi buscar nas refinarias técnicos e engenheiros pa-

317

ra fazer os seus quadros. Então, esse problema desapareceu em parte - porque as pessoas mudam de lugares, mas, mudando, mudaram de interesse. [risos] Até hoje se verifica esse tipo de confronto, mas, agora, já, pelo menos, com pessoas que vêm da mesma origem. Então, eles têm a mesma linguagem e vivências parecidas.

Mas, naquela ocasião, havia... Eu me lembro de um em particular: dr. Berbara. Dr. Berbara tinha vindo da Esso. E o dr. Farias jamais o chamava de Berbara, para provocar; ele chamava de Barbeira. [risos] Ou coisa assim desse tipo. O dr. Farias era um homem mítico. Vocês deviam ouvir o dr. Farias. Eu não sei nem se ele está vivo ainda. Está lá em Santos, se aposentou. Ele sofreu seríssimo desaste, ficou paraplégico, mas era uma figura carismática, não é? Ele era a eminência parda da refinaria, do ponto de vista de produção. Apesar do dr. Atalla ser o superintendente de produção... O dr. Atalla era um homem arrojado, criativo, mas ele não tinha, vamos dizer, uma capacidade de aglutinação e de proselitismo como tinha o Farias. O Farias um sujeito assim meio místico, não sei se espírita ou não, mas ele tinha um grupo de seguidores muito grande. E um homem muito hábil nas questões políticas, para jogar escondido, não é? Com o Farias, a gente jamais sabia exatamente o que ele queria dizer. Ele tinha que ser interpretado; havia quem fizesse a exegese do que ele queria... [risos] Então, desses homens complexos. O Atalla era um homem simples; ele era um homem complexo. Mas ele sempre foi... Inclusive depois de acidentado e sem condições de trabalhar, ele ficava numa sala onde ele era uma espécie de oráculo: todo mundo corria lá para ouvi-lo. Porque ele tinha um grupo muito grande de seguidores, até nas

bases da refinaria, vamos dizer, no nível de operador - ele era um pouco também dado a uma visão muito socialista do problema, não é? Ele tinha trabalhado no México, na Pemex, onde tinha um acendrado espírito que veio da revolução mexicana, não é? Os sindicatos têm uma participação muito grande lá - los obreros quase que liquidam com a Pemex, não é? A Pemex tem uma das piores produtividades do mundo do petróleo. Tem um número de empregados fabuloso. Desse número de empregados, grande percentual é parasita, ou seja, não trabalha, é peso morto. Obviamente o Farias não defendia isso, mas ele tinha uma componente social muito grande, o que fazia com que ele tivesse muitos seguidores.

Então, o Farias se atritava muito; ele era o principal até sobre o Atalla, que era o chefe dele. Então, era ele quem enfrentava as paradas aqui com o Ecope, não é? E havia, obviamente, sempre algum conflito desse, mas nunca foi nada assim de muito sério, não. Eram sempre coisas para as quais a gente acabava encontrando uma solução, quando vinha o interesse comum, que era o interesse de servir o Brasil, de atender ao abastecimento, de dar maiores resultados para a Petrobrás, fazer frente às distribuidoras que eram só estrangeiras - não havia distribuidora nacional, brasileira, ainda; a BR não existia. Enfim, as coisas sempre acabaram se compondo.

M.M. - O senhor também já falou do problema do porto de Santos, que também sempre aparece na...

A.Z. - É, isso fazia parte de toda uma superestrutura, não é? A superestrutura era essa questão do porto, que não era nosso; do oleoduto, que estava na mão da Santos-Jundiaí; de Capuava, que existia plantada lá ao lado da Utinga. En-

tão, havia toda uma superestrutura que estava fora do nosso comando, e com a qual a gente tinha que trocar forças, não é?

M.M. — Uma outra queixa que aparece em vários desses relatórios é a questão da deficiência operacional de equipamentos, como, por exemplo, bombas, compressores. Em que nível era essa...?

A.Z. — Isso realmente ocorreu. Nós fomos supridos por equipamentos vindos da França do pós-guerra, quando as companhias ainda estavam muito desorganizadas, não é? Com quadros de pessoal ainda com deficiência de supervisão, com procedimentos falhos no controle de qualidade. Acho que um dos fatos gritantes eu citei aqui: foi aquele acidente que matou três operadores, que foi fruto de um erro de fabricação ocorrido na França. Aquele foi um caso crítico. Mas era comum. Os nossos trocadores de calor vazavam muito, eram difíceis de ser ajustados; as bombas, também, eram de baixa qualidade — fabricadas na França. Nós podíamos ver isso porque o mesmo equipamento de Capuava, que veio da mesma empresa... As bombas eram pacific pumps. As pacifics americanas eram uma maravilha. As pacifics francesas, fabricadas sob licença na Batignol Chantillon e em uma série de empresas francesas, eram de muito má qualidade. De modo que realmente nós tivemos equipamento deficiente. Ele foi barato, foi comprado com aquelas reservas que nós tínhamos congeladas na Europa, no pós-guerra, mas ele teve essa deficiência.

M.M. — E os últimos dois problemas que a gente gostaria que o senhor comentasse, que também são freqüentemente citados nos relatórios, são a questão da capacidade — que era considerada reduzida — da gera-

ção de vapor e eletricidade, e a questão do suprimento de água do rio Cubatão. Porque isso é uma coisa que até parece nas atas; é tão complicado para a gente, porque tem tanta empreiteira envolvida, tanta obra...

A.Z. — Em primeiro lugar, eu fico feliz em ver que os relatórios têm utilidade histórica também. [riso] A gente às vezes acha que fazer relatório é inútil, porque muitos desses relatórios, no momento em que eles são entregues, não são sequer examinados e vão para uma gaveta e para um arquivo. Mas têm pelo menos essa importância histórica quando se faz uma pesquisa, não é?

M.M. — É das nossas fontes prediletas. [riso]

A.Z. — Pois é. Estou vendo que vocês estão muito bem informadas em coisas que a minha cabeça até..., minha memória é falha; coisas que minha memória acaba supultando. Na realidade, esses foram dois problemas sérios. Em Cubatão, inicialmente, nós fizemos uma casa de força para atender ao dispositivo original de produção, ainda com 45 mil barris. A refinaria foi aumentada para 75 mil, foi aumentada sobretudo consumindo vapor - porque é através de um sistema de pré-flash, que é um pré-fracionamento da base de troca de calor com vapor. Então, a central térmica tornou-se insuficiente. Ela teve que ser expandida colocando-se uma quarta caldeira, não é? Porque as três caldeiras iniciais, que também têm que sofrer paradas... Porque o equipamento térmico se desgasta bastante - apesar de aquelas serem caldeiras super-robustas, tanto que funcionam até hoje, muito além do que seria estimável como vida útil, não é? Elas começaram a operar em 55: elas têm 33 anos de funcionamento muito bom. O funcionamento delas é muito bom, elas são extremamente confiáveis e robustas.

Agora, era insuficiente. Nós tínhamos que comprar energia da Light. Apesar de nós sermos vizinhos da Light, as linhas de transmissão também servem a outros clientes, clientes de menor confiabilidade do ponto de vista dos seus equipamentos, o que ocasionava quedas, não é? Então, nós pendurávamos os equipamentos principais da refinaria na nossa geração elétrica. E o resto, na concessionária, não é? A administrativa, as oficinas, as unidades de tratamento, que podem parar, ficavam penduradas na concessionária. E as nossas unidades mais críticas, a destilação e o cracking, ficavam penduradas na casa de força da refinaria.

A outra deficiência grande era o rio Cubatão. No rio Cubatão foi feita uma tomada d'água... O sistema de água de refrigeração da refinaria é um sistema aberto. Ou seja: a água entra, refrigera os equipamentos e volta para o rio. Ele não é um circuito fechado que recircula. Era um sistema aberto. E o rio Cubatão é um rio de pequena vazão natural. Ele tem uma grande vazão de..., uma contribuição que vinha da represa de São Paulo, que era usada na usina da Light. A usina da Light era abastecida por aquelas represas lá de Guarapiranga, que são no topo da serra, em que há um forte despejo de esgotos, não é? Tanto das populações circunvizinhas, como de uma série de outras áreas, enfim, de rio de água bombeada... Porque em São Paulo tem a questão, também, que se bombeia o Tietê, não é? Na usina de Pedreiras etc. O fato é que a água é de alto teor orgânico. E também o despejo de outros venenos, como detergentes não biodegradáveis. [riso] Aquele rio é um rio tremendo, porque é um rio de despejo. Então, a água era muito corrosiva. Essa era uma das razões de problema lá no rio Cubatão, não é? Também era de vazão flutuante: nos

fins de semana, quando a usina da Light estava quase que ociosa, nós ficávamos com a água só do rio Cubatão, que era pouca, não é? E, durante a semana, nas horas de pico de eletricidade, quando ela estava gerando a toda, a gente tinha essa água ruim, não é? Havia quantidade, mas qualidade, não. Então, era duplo problema.

Além disso, nós tivemos um... A casa de bombas teve um projeto de engenharia com algumas deficiências. E foi difícil de construir; foi construída uma ensecadeira naquele rio - a ensecadeira, você tem que desviar o rio para construir em seco; essa é a concepção de ensecadeira, não é? Mas não foi um projeto muito feliz, não. Nós tivemos depois que fazer uma série de melhorias, inclusive fazer uma espécie de uma barragem submersa para manter o nível alto do rio; em função dessas vazões mínimas nos fins de semana, nós tivemos que fazer um septo para desviar detritos, sobretudo esses detritos flutuantes aí, que vinham e acabavam prejudicando as nossas bombas, não é? Enfim, por uma série de razões nós fizemos muitas melhorias. Tínhamos muitos problemas. As próprias bombas do rio Cubatão tinham algumas deficiências. Quando elas paravam, elas tinham uma tal de roto-válvula que, para pôr a funcionar de novo...

M.Q. - Roto-válvula?

A.Z. - Roto-válvulas. As roto-válvulas eram de muito difícil entrada em operação. Porque, uma vez que cai a bomba, aquela adutora tem que ser fechada. Mas ela não pode ser fechada com muita velocidade, senão dá um golpe de areia, tem um choque de pressão. Então elas são fechadas com um dispositivo de temporização, que dá um fechamento... Vamos dizer que demore 30 a 40 segundos, uma coisa assim desse tipo. Não pode ser um fechamento brusco, porque a água vol

taria. Então, essas roto-válvulas eram válvulas de grande porte e tinham um sistema de controle pneumático que não era dos melhores. Cada vez que essas bombas paravam, para voltar era uma dificuldade. E a gente ficava angustiado por falta de refrigeração. Sem refrigeração, os equipamentos sobreaquecem e têm que ser parados, não é? Não se pode ter o risco de perder o equipamento na unidade de processo.

Então essas linhas eram... Também ela tinha uma linha de alimentação de eletricidade, que ia da casa de força para as casas de bomba, que era uma linha aérea, uma linha deficiente. Foi a essa linha que eu me referi numa entrevista anterior, dizendo que alguém bateu com a escada no dia em que eu tomei posse e derrubou toda a refinaria. [risos] Então, você vê que tem uma série de pontos fracos. A casa de bomba era uma das áreas críticas. A casa de bomba, de águas de refrigeração do rio Cubatão, era uma das áreas críticas da refinaria.

M.M. — É por isso que se explica a presença de várias empreiteiras no...

A.Z. — Não, as empreiteiras... Eu não me lembro de várias empreiteiras, não.

M.M. — Porque são várias. Nas atas, a gente vê.

A.Z. — Veja bem: ela foi construída pela Construtora Nacional. A Companhia Construtora Nacional foi quem fez a grande obra lá. Depois, nós contratamos algumas empreiteiras para fazer essas obras de melhorias: a barragem submersa...

M.M. — Da Servix, e acho que da Montreal.

A.Z. — É, a Servix, se não me falha a memória, fez essa bar

ragem submersa. E a Montreal era uma empreiteira comum que nós tínhamos mais para a parte industrial. Eu acho que ela não trabalhou nessa área, não. Eu não me lembro quem fez o septo, o septo longitudinal que ajudou também. Melhorou muito o comportamento da casa de bomba depois desse septo. Foi até um projeto nosso, lá, da nossa divisão de projeto de utilidade.

M.Q. — Inclusive, esse negócio foi bastante controvertido porque isso foi a reunião de diretoria, não é? Em que aparece uma discrepância entre um projeto e outro, com relação ao nível de águas, uma coisa assim.

M.M. — Eu não me lembro bem dos detalhes, mas houve...

A.Z. — Sinceramente, eu não me recordo. Isso era mais da área de engenharia; eu já tinha saído dessa área. Eu me lembro da construção da barragem submersa, que realmente melhorou barbaramente a casa de... Foi o que resolveu de vez, não é? O primeiro foi o septo; o septo ajudou muito. Mas, como as vazões eram muito pequenas nos fins de semana, até a construção da barragem submersa nós não tínhamos os níveis adequados. As bombas cavitavam. Cavitação é um processo em que a bomba trepida muito porque ela começa a perder sucção, às vezes. Então, ocorre um processo que dá uma vibração anormal e leva também a desgastes da bomba, não é? Às vezes chega até a perder sucção e ela pára.

M.M. — Um outro detalhe de que eu me lembrei, que não tem nada a ver com as bombas, mas com a atuação das empreiteiras, é que em determinados momentos nas atas, o coronel Diegues aparece - e acho que até o coronel Joaquim Monteiro aparece - se queixando dos salários que essas empreiteiras pagavam, e que migrava mão-de-obra da refinaria para as em-

preiteiras. E tem até uma ata, que é muito engraçada, em que ele exige que a diretoria da Petrobrás proíba que eles paguem salários mais altos que a refinaria. [riso] O senhor se lembra disso?

A.Z. — Olha, eu não me lembro bem disso, não. Deve ter sido alguma coisa punctual. Não era uma questão, vamos dizer, de caráter permanente, ou alguma tendência. Na realidade, a Petrobrás sempre pagou mais que os seus empreiteiros, essa é que é a verdade. Salvo casos excepcionais; é possível que alguém tivesse saído. Mas eu sinceramente não me lembro de evasão de pessoal nosso para empreiteira que tivesse perturbado a nossa... Havia mais preocupação quando se formaram as petroquímicas do lado, ou outros elementos. Esses sim, como eles não faziam preparação dos seus quadros, eles vinham roubar os nossos quadros, não é? Sobre tudo na área de instrumentação e de operação. Essas áreas em que não havia formação de especialistas brasileiros, então eles já vinham pegar os nossos, não é? Aí houve uma série de entendimentos nas direções das empresas, dos chefes de pessoal, para fazer uma política para a região. Mas em relação a empreiteiras, deve ter sido algum caso ou outro, isolado.

M.Q. — Agora, dr. Zucca, a refinaria fornecia já os derivados em linhas especiais para a Light? Ou óleo, alguma coisa assim, óleo diesel?

A.Z. — Não. Nós passamos a fornecer a Piratininga mais tarde, depois que veio o óleo baiano. Aí foi feita uma linha especial para atender à Light e à usina de Piratininga, no planalto, que era uma central termelétrica.

M.Q. — Isso ainda no final da década de 50, não é?

M.Q. - E isso parece que gerou uma polêmica, não é?

A.Z. - Olha, não sei bem. Possivelmente sim. Porque era um grande consumidor que se tornou cativo da Petrobrás e saiu da Esso-Shell, não é?

M.Q. - Exatamente.

A.Z. - Não é bem polêmica. Polêmica, não cria, não é? Você tem é pressões. Mas a vida é um jogo de pressões. Isso faz parte do... Quem tem uma posição não quer perder. E quem está disposto a conquistar, está disposto a conquistar. Se ele tem condições, ele vai à luta e consegue, não é? No nosso caso... Veja bem: quem decide isso, normalmente, é o cliente. Isso é um jogo de mercado. E é lícito, é completamente lícito. Então, a Light estava sendo prejudicada pela qualidade do óleo combustível importado, que talvez fosse até barato, mas era de muito má qualidade: ele tinha muito vanádio e muito enxofre.

M.Q. - É, o senhor falou.

A.Z. - Eu até já lhes disse aqui. E, como as caldeiras deles eram caldeiras grandes, caras, que tinham que ter boa confiabilidade e estavam em péssimas condições de manutenção - eu tive ocasião de ir lá com o engenheiro Ari Barreiros e fizemos uma vistoria das caldeiras deles: elas realmente estavam em condição penosa, com corrosão externa dos tubos, nitidamente em função do vanádio e do enxôfre -, a troca se impunha. E o óleo baiano era produzido por nós. Então, foi feita uma linha direta que não passava mais pelas mãos das distribuidoras. Obviamente isso contraria interesses.

M.Q. - Essa linha foi construída pela Petrobrás?

A.Z. - Foi construída pela Petrobrás. Eu creio que sim,

eu creio que sim. Mesmo porque, pela Lei 2.004, é monopólio da Petrobrás. Esse é um oleoduto de porte já razoável.

M.Q. — E havia outra linha para fornecimento, assim, a um cliente especial, em Cubatão?

A.Z. — Não. Talvez tivéssemos algumas linhas aí para a Companhia Brasileira de Estireno, essas pequenas indústrias ali do lado. Mas eram linhas de menor significado porque eram de menor diâmetro e de menor distância. Então, esse consumo cativo aí não preocupou muito as distribuidoras. Mas um grande consumidor como Piratininga, realmente deve ter preocupado. E deve ter sido objeto, obviamente, de manobras, não é? [riso] Manobras ou tentando impedir, obstar, ou tentando retardar, dizendo que se corria o risco de paralisação. Porque esse óleo, se paralisado, tem que ser deslocado, ele não pode ficar na linha, e assim por diante. Manobras devem ter havido e certamente existiram, mas não chegaram a ser coisa de grande relevância.

M.M. — Agora - para completar Cubatão no período em que o senhor esteve lá -, nos relatórios de 58, 59, são detalhadamente descritos, inclusive com termos técnicos, os estudos da ampliação da refinaria. Numa primeira fase, pretendia-se atingir 100 mil barris por dia, e, na segunda, 150 mil. Como foram desenvolvidos esses estudos?

A.Z. — Bom, esses estudos sempre ocorreram dentro de todas as nossas refinarias e continuam ocorrendo. [riso] Obviamente, o grupo local tem aquela idéia do sujeito que está andando na bicicleta, que é certa: quem pára, cai. A gente quer sempre crescer. Inclusive porque nós temos um grupo staff. Toda refinaria tem um grupo de staff próprio, que faz o acompanhamento de controle da produção, e que são en-

genheiros de projeto, têm capacidade de projetar e de conceber, enfim. Então, nós fizemos uma série desses estudos. Não só em Cubatão, como em todas as refinarias. Toda refinaria sonha com a sua expansão. Faz parte, vamos dizer, do ideário do engenheiro de refinaria que a sua refinaria seja expandida, seja duplicada, não é? Então, aparecem até os estudos que ganham apelidos, para serem uma meta desejada por todos. Então, no caso de Cubatão, eu me lembro, por exemplo, de um que veio bem depois, que era o Bernardino, no tempo de Bernardo Geisel, não é? [risos] Ou na refinaria de Mataripe: a refinaria do ano 2000, que está saindo agora. Talvez eles tenham até acertado: está saindo agora com a ampliação de Mataripe, que está em curso. Ele vai praticamente dobrar de capacidade de produção.

Mas em Cubatão havia vários estudos. E eles foram feitos até para impedir... Nós queríamos entrar no lugar da Reduc. Ao invés de fazer uma refinaria de 100 mil barris, 90 mil barris, como foi feita a Reduc aqui, pleiteava-se a duplicação de Cubatão - já era existente, não é? [risos] Mas nada disso teve grande nível de repercussão na companhia. Claro que nessa altura a assessoria de refino já vinha concebendo a Reduc, que era uma necessidade; então, os nossos estudos ficaram exclusivamente para uso interno, motivação do pessoal próprio, interno, nunca se refletiram na companhia.

M.Q. - O senhor nos falou que passou os seus últimos seis meses na refinaria de Cubatão organizando a parte de pessoal, recursos humanos e tal, e depois foi para Nova York. Então, gostaríamos que o senhor agora falasse um pouco a respeito dessa sua estada lá: qual era o seu cargo, quem chefiava o escritório na época e como foi esse período.

A.Z. — Sim. Eu fui lá, como eu lhes disse antes, em função de uma disputa entre o presidente da Petrobrás, o Idílio Sardenberg, com outros poderosos da companhia. Cheguei lá ainda no fim da administração do então chefe do escritório de Nova York, que era o comandante Pinto Guimarães. Era um oficial de Marinha que estava servindo na Petrobrás. Um mês depois que eu cheguei, ele veio embora e foi substituído pelo dr. Emerson Cerbeto de Barros, com quem eu fiquei lá dois anos e tanto, não é? Em seguida, acho que veio o dr. Zobaran, também. Ou já estava lá quando eu cheguei. Não tenho muita certeza, não. Sim: o Zobaran já estava.

M.Q. — Chefiando o escritório?

A.Z. — Não, o Zobaran era o adjunto. O chefe era o Pinto Guimarães, e o Zobaran era o adjunto. O Zobaran foi inclusive quem me recebeu. Eu era muito amigo do Zobaran de Cubatão, não é?

M.Q. — Exato.

A.Z. — Foi ele quem me recebeu no dia em que eu cheguei em Nova York, para me pegar no aeroporto e me levar para o hotel.

[FINAL DA FITA - 11-A]

A.Z. — Bem. Então, o Zobaran já estava em Nova York como adjunto. E continuou com a chegada do Emerson. E eu era o único engenheiro. Nós éramos três pessoas mandadas do Brasil. Eu era o único engenheiro e fazia as funções de uma espécie de assistente técnico, uma vez que era preciso um engenheiro para... A maioria dos assuntos que passava por lá tinha, vamos dizer, raízes técnicas, não é? Ou era

equipamento para comprar para refinarias ou para a área de produção; ou eram projetos que estavam em andamento, como a construção da refinaria Duque de Caxias, que era um projeto grande, a ampliação da refinaria de Mataripe, que também estava em andamento.

M.Q. - Só dessa parte industrial? Não eram compras de equipamentos de outras...

A.Z. - Não, tudo. Fazia compras gerais. Comprávamos para a Petrobrás como um todo.

M.Q. - Ah, sei.

A.Z. - Foi quando eu comecei a ter um pouco de vivência em relação a equipamento de perfuração e produção, não é? Até então eu tinha sido um homem exclusivamente de refinaria. Mas fiquei nessa função por cerca de talvez seis meses, ou um pouco mais, não lembro bem. Até que se passou um fato, eu não sei se me referi a ele com vocês aqui, provavelmente sim: nós tínhamos um comprador americano, desde que o escritório foi fundado. O escritório tinha sido fundado aí pelos anos de 49, para a construção da refinaria de...

M.Q. - Em 49?

A.Z. - Em 49. Ainda antes da Petrobrás. Para a construção da refinaria de Mataripe. E desde que ele fora fundado, pegou-se na praça um comprador americano. Era o sr. Mac Gonnagall, que era uma pessoa notável. Era um escocês ou irlandês, não sei. Deve ser escocês. Eu não sei se é escocês ou irlandês; agora estou em dúvida.

M.Q. - É irlandês.

A.Z. - É irlandês. Acho que é irlandês, porque ele tinha um negócio de Saint Patrick's day que é irish. É irlandês.

Bom, ambas as vertentes são de grandes bebedores. |risos| Ele, além de ser um indivíduo notável, conhecia toda aquela área de compras como a palma da mão dele. Antes de entrar para a Petrobrás, ele era vendedor de uma das firmas. E nessa função de vender, ele conheceu as pessoas que foram para lá e foi então admitido como comprador. Ele conhecia o lado de lá, não é? Mas ele conhecia muito bem equipamento e a praça de Nova York. Ele tinha aquela, vamos dizer, característica do homem de compra e venda, do homem de comércio. Duma capacidade de trabalho extraordinária: ele trabalhava feito um mouro, sozinho; sem assistente, sem arquivo, sem método, sem procedimentos escritos, era tudo de memória, uma tremenda de uma memória. Ele trabalhava ao telefone; trabalhava como um doido, parecia um operador de mesa de open, |risos| comprando, não é? Porque um homem só comprava para toda a Petrobrás em Nova York. E nós comprávamos, naquela ocasião, cerca de dois, três milhões de dólares por ano. Em torno de dois a seis milhões por ano, dependendo dos planos de trabalho aqui na companhia. Então, já era um volume grande. Porque essas compras eram... Hoje em dia é até comum você comprar um equipamento só que custa muito mais que isso, mas, naquela ocasião, os equipamentos eram menores e mais baratos: economia de escala, nível de preço, tudo isso. Então, ele tinha muita compra.

Agora, o Mac Gonegal, aos 44 anos... Todo mundo queria derrubar o Mac Gonegal. Porque já sabiam que ele tinha uma operação que não era muito lícita. A operação dele era muito clara, mas era difícil de ser provada. Ele tinha um cunhado que era o maior vendedor para a Petrobrás. Chamava-se Delmastro Incorporated.* Delmastro é um nome ita-

* O cunhado de Mac Gonegal chamava-se Delmastro e a firma levava o seu nome.

liano. Ele era um siciliano, uma coisa assim desse tipo. E era cunhado do Mac Gonegal; tinha casado com a irmã do Mac Gonegal. O Mac Gonegal era casado com a irmã dele, não sei bem. Não, eu acho que ele tinha casado com a irmã do Mac Gonegal. E então ele era o fornecedor, o maior fornecedor do escritório. Mapa de compra, tomadã de preço, ele ganhava tudo. Tudo não, porque de vez em quando ele perdia algumas para manter o sistema funcionando, não é? |riso| E o sistema era muito simples: eles tinham estabelecido uma regra de jogo com a praça de que a praça fornecia ao Mac Gonegal o preço de lista mais deconto, com o desconto habitual que ela dá a todo cliente. E cotava para a Petrobrás preço de lista com menos desconto. Digamos que desse dez ao... Não: dava 15 ao Delmastro, e cinco à Petrobrás. E o Delmastro nos vendia com dez. Então, ele ficava com um pedaço para ele. Era um pedaço pequenino, mas era continuado, está entendendo? Era sempre uma pequena corretagem, mas era continuada.

E ele não tinha custo. Não tinha custo porque ele trabalhava na casa dele; o escritório era a casa dele e a secretária era a mulher. Tinha um telefone; deduzia até os impostos da casa do imposto de renda, que nos Estados Unidos é possível; então, o custo dele era muito baixo. Era o papel, só. Tinha o papel e a datilografia. E, possivelmente, algum sistema de colêta com as companhias, não é? Uma vez que ele recebia um pedido de cotação da Petrobrás, ele telefonava para as companhias, obtinha a cotação, datilografava e mandava. E sempre obtinha preços mais baixos. Mas de vez em quando ele perdia uma. Ele fazia uma rotação entre as companhias, de vez em quando ele perdia para uma daquelas companhias, que ganhavam também numa ro-

tação. Enfim, era um cartel. Mas era um cartel com um indivíduo favorecido. O favorecido era a Delmastro Incorporated.

Bom, isso tinha sido plotado aqui no Brasil há uns cinco, seis anos. Desde que a Petrobrás se formou, ela percebeu isso. Através de auditoria, de contabilidade ... Estava na cara, não é? Mas o difícil é você fazer provar e, sobretudo, desmanchar. No caso lá, porque ele era considerado um homem insubstituível: só ele sabia fazer aquilo, só ele conhecia as pessoas, só ele dava conta do recado. E, possivelmente, ele ficaria assim. Olha: andou por lá Pedro Moura, que era um dos chefes mais ferozes que a Petrobrás já teve. Tido e havido aqui como um indivíduo, vamos dizer, de vontade forte, que nunca se deixou dominar por ninguém. Ele foi um imperador naquela velha RPBA, não é? Agora, o próprio Pedro Moura não conseguiu segurar o Mac Gonegal. Depois mandou-se o Barbosa com o Pinto Guimarães. O Barbosa era um homem que tinha vindo das Nações Unidas e era um executivo do mais alto nível. Era um homem brilhante. Ele e o Pinto Guimarães, que era oficial de Marinha calejado, tentaram derrubar o Mac Gonegal e não conseguiram. Emerson e Zobarán era outra parelha dura. O Emerson é advogado, um homem duro, batalhador, impiedoso; um chefe que deixou nome e marcas na Petrobrás, não é? Também: não estávamos conseguindo nada.

Eu fazia parte desse grupo, não é? Então: eu, na análise técnica; o Zobarán, com a sua experiência de grande comprador, porque ele tinha sido chefe do escritório de compras da Petrobrás, do Escom, e o Emerson, como homem de comércio internacional, inclusive, advogado, vivido fora da Petrobrás - ele já veio para a Petrobrás muito vivido -,

nós tentávamos acertar o Mac Gonegal e era muito difícil. Porque ele era muito ágil e o mecanismo que ele tinha montado era muito bem montado. E quem é que ia ousar ficar no lugar do Mac Gonegal, que conhecia todo o equipamento, toda a praça? Aí entrou a mão divina, não é? Ele, aos 44 anos de idade, teve um câncer galopante, mas galopante. Ele começou a sentir umas dores no estômago, fez exame médico ... Foi uma questão de um mês. Aí resolveu fazer uma cirurgia exploratória; quando o médico abriu, disse: "Olha, ele tem uma semana de vida." Em uma semana, ele morreu. Ele tinha um câncer no pâncreas, que é uma das formas mais galopantes do câncer. Eu não acreditei que um homem daquele fosse morrer. Porque ele era um homem forte, corado e nunca imaginei que ele pudesse morrer tão rápido. Mas ele morreu, foi um choque para todos nós, porque, apesar das divergências, vamos dizer, funcionais, nós éramos amigos. Ele era um indivíduo simpático e a gente era amigo. Então, aquilo foi um choque para todos. E foi um choque tão grande a ponto do Emerson propor - e foi aceito pela diretoria da empresa - um fundo de pensão para a filha dele. Filha ou filho, não sei, que ele tinha lá. Agora, ele tinha uma casa fantástica que ele tinha construído em Nova Jersey. Ele tinha haveres, vamos dizer; não precisava desse amparo, talvez, da Petrobrás. Mas nós ficamos tão traumatizados que, como não havia nenhuma Petros, nada disso naquele tempo, e ele não era sequer empregado da Petrobrás... Ele era empregado local, não é? Ainda que bem assalariado : ele ganhava naquela ocasião, se não me falha a memória, 1.300 dólares. E eu ganhava mil. Ele ganhava praticamente como o chefe do escritório de Nova York; ganhava ao mesmo nível dele. Ganhava um salário à parte porque era o principal empregado

do escritório.

Bom, esse homem morre e nos deixa do dia para a noite sem nada.

M.Q. - Na mão.

A.Z. - Na mão. Aí eu disse a eles: "Vamos contratar outro. A gente sabe dos riscos e tudo, mas não tem outro jeito, tem que pegar alguém porque tem que conhecer a praça, tem que ter domínio total da língua, dos costumes, dos hábitos e tem que ser, sobretudo, alguém permanente. Eu vou-me embora; não posso fazer isso." Eles disseram: "Não, não tem outro jeito. É você que tem que fazer." Eu resisti, mas o Emerson não era de ceder, não. |riso| O Emerson era um chefe muito forte, convincente. Então, eu impus as minhas condições. Eu disse: "Olha, eu aceito, mas sob as seguintes condições: para mim, todo comprador é ladrão. Deixa eu dizer claramente. Eu não quero, nunca quis na minha vida, ser comprador. Suspeito de todos os compradores, de quem compra para o Estado, sobretudo, para empresa estatal. De modo que, como eu tenho esse princípio, eu quero fazer o negócio diferente. Eu vou fazer uma coisa estruturada, não na base de pessoas. Então, a primeira coisa que eu quero é um assistente para não trabalhar sozinho. Porque eu vou-me embora e o assistente fica. Então vou contratar um assistente na praça." Contratamos um moço brasileiro, de origem americana, que estava morando em Nova York. O Curnin-ghan. Ele lá ficou enquanto eu estive. E ficou mais adiante; saiu depois. "Bom, eu também quero uma secretária privativa minha, porque eu vou organizar um arquivo. Eu não vou trabalhar de memória. Isso é um absurdo. Eu tenho que ter um arquivo de referência cruzada, um cadastro das fir-

mas que vendem e um determinado item... Quer dizer: uma firma, o que que ela vende? Então, um cadastro das firmas. Toda a listagem da sua relação de itens vendidos. E cada item, quais são as firmas que os vendem. Então é uma referência cruzada. E nessa referência cruzada, eu vou pôr na ficha de trás o comportamento da firma: se ela cumpre prazo, se ela tem boa qualidade, se é uma firma confiável ou não. Vamos fazer um conceito dessas firmas. Para isso eu preciso de gente. Então, a secretária é uma delas. Eu quero um conferente também." Pedi uma pessoa para conferir, porque eu não estava ali a fim de conferir, vamos dizer, a compatibilidade das propostas, item por item, sobretudo as condições comerciais: embalagem, frete, impostos, tudo aquilo que tem. Tem uma série de pequenos detalhes, e eu não gosto de detalhe. Eu, com mentalidade de engenheiro, a minha visão é sempre dentro de uma certa precisão compatível com a precisão do problema, não é? Então, essas pequenas minúcias, eu detesto. Até hoje detesto. É um traço da minha personalidade. Então, queria um conferente. E fui buscar um sujeito que era um microscópio eletrônico. |risos| Qualquer desvio, ele plotava. Um tal de Eurico. Era uma fera. |risos| Batiam dois documentos na mão dele, ele dizia logo o que tem de diferença entre um e outro. Então, facilitava a minha decisão.

Então, munido de secretária, conferente e assistente, eu montei um sistema e em pouco tempo dominei o serviço. O serviço tornou-se uma maravilha, independente de pessoas. Eu, que nunca tinha comprado nada para sondas, tratador de óleo e esse equipamento todo terrível que se usa em perfuração, piranha... Piranha, por exemplo, é uma ferramenta que se desce para destruir a broca que ficou

presa lá embaixo. Ela desce e ela é tão abrasiva, com metais tão duros, tungstênio de carbide, carboneto de tungstênio, então ela destrói. É o último recurso para continuar a perfuração. Ela tira o que está no caminho. Coisa assim desse tipo, não é? Uma série de equipamentos muitos específicos, de comando, de perfuração... E eu tive que começar a entender disso tudo. Graças a Deus a biblioteca lá era grande. Sobretudo de catálogos. E, como eu gosto de estudar, eu metia a cara nos catálogos e nos livros, em pouco tempo dominei a... Falava bem inglês - outra coisa que ajuda, não é? Falava bem inglês para falar no telefone, para atender os vendedores. Agora, eu chamei o Delmastro e disse: "Delmastro, você vai continuar vendendo. O Mac morreu, mas você é o principal vendedor desse escritório, principal fornecedor. A firma de que nós mais compramos aqui é você. De modo que você vai receber todo santo pedido de cotação, como recebia no tempo do Mac." E de fato ele começou a receber e não ganhou mais nada. Não mais nada porque a praça tirou-lhe o tapete de baixo. A praça de Nova York passou a não dar mais preços para ele. Então, ele, ou não cotava, ou, se cotava, cotava a preço de lista, sem desconto. Ele passou a perder. Porque o sistema americano, dado o seu gigantismo, vende muito na cadeia de distribuição, não é? Ao distribuidor e ao representante. E as firmas produzem - lá não tem inflação - a preço de lista. E os representantes trabalham com preço de lista mais desconto. E o desconto depende muito do volume, da compra, da habitualidade, de uma série de fatores, não é? Da insistência do comprador. Então, eu conseguia muito mais desconto nos outros. O Delmastro sumiu.. Ele não conseguiu vender mais nada. Fechou a firma. Acho que até por razões de imposto de renda ou de devassa, ele acabou sumindo. |risos| Com medo de qualquer coisa, ele sumiu. E continuou o mercado legítimo.

Agora, chegou o tempo que acabou meu prazo... Eu era solteiro, estava doido para voltar para o Brasil. Nova York é uma cidade muito bonita, mas eu estava com saudades da minha família, não é?

M.M. - O senhor, quando assumiu essas obrigações de compras, o senhor disse: "Eu vou-me embora." Já tinha um prazo para...?

A.Z. - Ah, já. Todos nós somos designados com prazo. Essa é uma das coisas. Quando você vai para o escritório em Nova York, você recebe uma designação de três anos ou dois anos. Prorrogáveis, mas são poucos os que prorrogam. Porque, inclusive, outros aqui estão querendo ir. E a companhia faz isso como treinamento também, para internacionalização da sua equipe. De modo que esses cargos são cargos em comissão e eles são, por natureza, rotativos. Ninguém vai para ficar. Talvez seja até um bem, porque se o sujeito fosse para ficar, ele acabaria se desviando totalmente da companhia. Perde as raízes todas, não é? Então, isso é um bem e é um mal.

Por exemplo, nós vamos ver nesse conflito da Petrobrás Overseas: na raiz disso está esse problema. Porque nós temos homens notáveis em Londres, mas eles não são nativos, não têm colega da turma, não têm raízes. Então ele nunca consegue ser um bom executivo. Quando ele está começando a se firmar, ele vem embora, porque acabou o período dele. Daí precisar formar uma companhia que tenha gente permanente. Essa é uma das razões - não é a única -, mas é uma das razões mais importantes pelas quais você precisa ter um escritório lá fora com características de uma empresa.

M.Q. - O senhor é favorável a criação de Overseas?

A.Z. - Eu sou 100% favorável. Eu sou por uma Petrobrás grande. Eu detesto o que o Hélio Beltrão chamava de preconceito e desinformação. A grande maioria dessas coisas que ocorrem na companhia em nível emocional vêm de preconceito e desinformação. Disso, e de um chamado nacionalismo entre aspas mal dirigido não é? Preconceito contra estrangeiro, contra a empresa privada, contra a multinacional, contra um monte de coisas, não é? Então, a grande maioria ocorre daí. Uma empresa de petróleo não é doméstica, pt. Isso é uma questão da lei do mercado. Uma empresa de petróleo integrada, do tamanho da Petrobrás, que se mede por bilhões de dólares... Nós temos aí talvez sete, oito, dez bi

lhões de dólares de patrimônio ativo, imobilizado, em termos de refinarias, navios, oleodutos, plataformas. Ora, uma companhia produzindo o que a gente produz aí, e que tem a nossa capacidade de refino - nós somos um dos maiores parques de refino independente; nós temos quase 1 milhão e 500 aí de barris de refinação - isto é uma grande empresa de petróleo, em qualquer parâmetro. Empresa de petróleo é, por natureza, internacional. No dia em que ela disser "o meu destino é o quintal, é o mercado doméstico", ela está morta, ela vai ser sempre uma companhia de segunda classe. Uma companhia de petróleo tem que ser internacional. Tem que ter plataforma em Angola, como nós temos - vendemos plataforma -, tem que fazer contrato de risco nos países dos outros, como nós estamos fazendo. Ela tem que ser por natureza internacional. Nós temos que ir para o mercado internacional e disputar mercado. Comprando e vendendo petróleo, comprando e vendendo derivados do petróleo, vendendo tecnologia. E se misturando com os outros. Enfim, tem que ser adulto. Nós temos que ter uma companhia de petróleo adulta, não é?

M.M. - O senhor acha que essa atividade no exterior se incompatibiliza com o monopólio aqui dentro?

A.Z. - Essa é uma questão que eu nunca analisei sob esse aspecto. Eu vejo, como eu lhes disse, uma companhia de petróleo competindo com as outras, não é? O monopólio, nessa visão, passa a ser até antipático. Porque ela passa a contar um trunfo: "Eu posso competir no teu mercado, mas você não pode competir no meu mercado." está certo? |riso| Isso realmente... Agora, eu não sei se é impeditivo. Isso é, quando muito, antipático aí fora; talvez nos prejudique um

pouco aqui e acolá, mas não vejo nenhum empecilho nesse sentido. Nem ético nem moral, nem nada. Não vejo, não.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, a que o senhor atribui essa resistência que está havendo aí dentro da própria companhia? Parece que o Departamento Comercial não está interessado nessa modificação.

A.Z. - Não é só o Departamento Comercial, não. A Aepet, por exemplo, reúne um grupo muito grande de engenheiros de outras áreas, não é? Os sindicatos têm outra raiz que não tem nada a ver com o Departamento Comercial, nem tem base. O Departamento Comercial é um departamento sem base, não é? Quando eu digo base, eu digo unidade operacional com milhares de pessoas, com operários. No Departamento Comercial trabalham burocratas e técnicos em comércio e distribuição. E só trabalham nesse prédio.

Então, você vê que a raiz disso é muito maior. A raiz disso é o que eu acho uma doença em termos de Brasil. O Brasil tem que se curar dessa doença de país atrasado, se ele quiser aspirar um futuro melhor para o seu povo. Eu acho que... Eu acho, não: eu teho convicção absoluta, aí não é questão de achismo. O Brasil é a oitava economia do mundo em valor bruto do seu PIB, não é? E não é um PIB como é o PIB lá da Arábia Saudita. O nosso PIB é diversificado: nós fazemos manufaturados, exportamos motores de automóveis, aviões, nós somos um país sofisticado nesse particular. Ora, por que eu hei de me comportar como um paiseco de terceiro mundo, de quarto mundo? Cheio de restrições de caráter nacionalista - como eu disse, essa de atrasado? Pondo a culpa em tudo no estrangeiro, quando a culpa de quase tudo que acontece aqui dentro é nossa? A culpa no

estrangeiro é um escapismo monumental. Nós temos grandes trunfos para continuar crescendo e passar a nos incorporar ao primeiro lote. Os sete que estão na nossa frente fazem parte dos sete mais ricos do mundo. Quando eles se reúnem, são sempre os sete mais ricos do mundo. Nós estamos logo a trás, no oitavo. |riso| Por que eu não posso passar para o lado de lá? Dá para passar com o que a gente tem. Desde que a gente abandone essa postura atrasada de ver fantasma aí fora. Nós temos é que trabalhar mais. E ganhar mais. Nós temos que ter uma melhor distribuição de riqueza para formar um mercado interno mais sólido. Porque o mercado in terno é fundamental. Ninguém vai competir lá fora sem ter um mercado interno sólido e consolidado, grande, que faça lastro para você enfrentar... Lá fora você perde e ganha. O mercado interno aqui é mais fácil de segurar, não é? E assim por diante.

Então, essas coisas todas na Petrobrás, o contra to de risco, a Overseas, o monopólio da distribuição, tudo isso vem de raízes que estão na base de um nacionalismo mal direcionado. Eu sou muito a favor do nacionalismo sadio, porque esse tem que existir; esse, todo povo tem. Por que são os interesses do povo brasileiro. Mas não aquilo que se usa aí, eu diria até como anestésico para não despertar a nossa realidade, não é? Que é manipulado ou por sindicatos que têm base em ideologias exóticas aí - o comunismo ou seja lá o que for -, ou o pessoal que visualiza outro modelo, o modelo socialista, que a meu ver, é um mo delo que no mundo perde cada vez mais lugar. O socialismo é um modelo que se esvazia na sua concepção gerencial - não na sua concepção ética. Na sua concepção ética, ele avança. Ou seja: os povos todos melhoram de vida. É o welfa

re state, não é? Você melhora a condição do povo, mas não o Estado patrão. O Estado patrão está em franco esvaziamento pelo mundo afora, inclusive nos países de economia planificada. Eu diria até inclusive e principalmente. Você vai para uma Rússia e para uma China, que são os grandes países planificados, ou para os seus satélites mais avançados - Tchecoslováquia, Hungria, Iugoslávia -, eles têm uma modernização da economia enorme. Seja em termos de abrir para o particular, na pequena e média indústria, seja em termos de joint ventures, ou então até em termos de mercado: abrir os seus mercados melhor.

O mundo é um mundo muito competitivo e com avanço de tecnologia extremamente veloz. Ele não vai mais poder viver de quintal fechado. Então, esse é o grande desafio das gerações que vêm aí, para o século XXI: nós temos uma outra maneira de viver. E quem for tentar viver do passado, de um modelo de socialismo do fim do século passado ou do início desse século, está liquidado. Por isso é que eu tenho preocupações... E eu penso lá em meus filhos, porque eu já tive uma vida gloriosa. Eu já tive uma vida muito gloriosa, |riso| e acho que o que tem pela minha frente, em termos da minha vida, ainda é muito bom, mas eu tenho pena dos meus filhos, que estão chegando agora no mercado de trabalho que tem uma série de dificuldades, em que não adianta você ter um diploma e um mestrado que você tem poucas oportunidades. E se o Brasil não se modernizar, ele vai daí para pior. Ele tem que se modernizar. E a modernização não passa pela estatização, pelo contrário: a modernização é a economia de mercado. Obviamente não o capitalismo selvagem, e sim tendo sempre o homem no primeiro plano. Não como discurso; como fato. Porque, como discurso,

nós já estamos cheio de ver. Até esse governo aí tem "tudo pelo social", não é |risos|?

M.Q. - Dr. Zucca, o senhor, lá de Nova York, deve ter acompanhado todo o desenrolar dos acontecimentos aqui, em torno da companhia. O crescimento...

A.Z. - Sim, a grande crise do Mangabeira. |riso|.

M.Q. - ... da interferência dos sindicatos e tal.

A.Z. - É.

M.Q. - E como isso repercutia lá fora? O senhor, como um elemento que lidava com o estrangeiro e tal...

A.Z. - Bom, os estrangeiros não se apercebiam muito disso. O Brasil não era um país, naquela ocasião, que estivesse no primeiro plano na América Latina, como investimento mais interessante. Eles confiavam muito mais na Argentina do que no Brasil, por uma série de razões - não sei lhe dizer bem. Essa era uma das pregações que eu vivia fazendo: tentar convencer o americano que o Brasil tinha muito mais potencial que a Argentina. Já se percebia isso naquele tempo. Mas talvez nós estivéssemos muito próximos ainda do fim da outra guerra ou de recessões, lá sei eu, o fato é que eles davam preferências a outras áreas. Então, o Brasil não era objeto de grande preocupação, pelo menos nesse sentido; não era prioritário.

No^s sentíamos. Com a defasagem da falta de informação veloz... Os jornais chegavam com uma semana de atraso, não havia telefone direto com facilidade, não havia sa télite, de comunicações, a própria televisão era muito mais deficiente, o correio era mais lento, enfim, a gente recebia informações com muita defasagem. Mas nós estávamos mui

to preocupados com a crise no Brasil, que, depois da renúncia de Jânio Quadros, se tornou evidente, não é? O ano de 62 mostrou-se um ano complicado, não é? O Mangabeira começou aqui com aquelas loucuras dele e... Veja bem: sindicato é uma coisa formidável - eu via lá nos Estados Unidos, onde os sindicatos são fortíssimos, mas nem por isso a economia chega a ser, vamos dizer, ameaçada. Pelo contrário: os sindicatos fortes criam um mercado interno forte. Sindicato forte é aquele que sabe fazer uma greve por uma reivindicação justa, e que ganha essa greve. Não é isso que a gente via aqui. A gente via o sindicato metido na presidência, nas diretorias, nas superintendências, decidindo concorrências, enfim, fazendo uma série de coisas aí, apresentando bandeiras de caráter político-partidário. Era uma interferência danosa, certamente danosa. E coroou aí com uma jogada, que eu não sei bem como foi: criou-se uma companhia fantasma para vender petróleo para a Petrobrás, não é? Me esqueço do nome dela, mas era qualquer coisa terminada em "al". Não era bem Meridional, mas era alguma coisa assim desse tipo. |riso| E, por trás, havia grandes figuras da República de então, não é?

M.Q. - Vendia petróleo...?

A.Z. - Era para vender petróleo. Porque a Petrobrás sempre comprou direto dos produtores no mercado internacional, sem passar por nenhum corretor brasileiro, certo? Formou-se uma companhia aqui, fantasma, para comprar petróleo e vender petróleo para a Petrobrás. Essa foi a grande crise do Mangabeira. Não era Meridional, mas é um nome parecido com isso. Se não me falha a memória - posso estar cometendo uma injustiça -, mas por trás devia estar dr. Celso da

Rocha Miranda, que até hoje acho que está vivo, é um homem aí de... Sempre foi um atravessador nos grandes negócios, não é? Aí tem uma série de crises, não é? A crise em que estava metida uma pessoa que eu até substitui lá em Nova York, que era o dr. Stephan Proshnick estava chefiando aqui o Escritório Comercial, era o comprador de petróleo. Então, correu um negócio aí que ele tinha levado bola de um americano, enfim, tinha ganho algum dinheiro numa compra dessas. Foi um conflito tremendo. Eu não sei se foi exatamente esse conflito com... Ele pode ter sido depois, eu posso estar misturando as coisas. De fato, eu estava lá, acho, quando ocorreu isso sobre o Stephan, sabe? Eu nem sei. Bom, agora eu posso estar misturando isso. Houve isso com ele. Agora, se foi no tempo do Albino ou tempo do Mangabeira, eu posso estar misturando essas coisas.

Mas a crise da companhia fantasma foi quando eu estava lá. Foi a razão daquele abaixo-assinado dos chefes. Nós todos nos opusemos a isso e, numa maneira infantil, talvez, o pessoal todo pediu demissão. Ora, essa é a maneira mais burra de ser... É uma maneira de renúncia, uma renúncia coletiva, que foi, obviamente, aceita. |risos| Então, eu perdi meu lugar lá, se bem que eu já estava disposto a vir embora, já era mesmo uma deliberação consciente, e...

M.Q. - Mas isso foi generalizado na companhia?

A.Z. - Foi generalizado, na companhia toda. Os chefes quase todos pediram demissão e foram trocados por pessoas que não eram chefes, não é? Houve uma troca da pele da Petrobrás. O chamado grupo 1 saiu fora e muita gente também; houve uma debandada grande dos chefes. Muitos saíram até

da companhia, como o dr. Schor. O dr. Schor era o principal homem da área de refino; saiu e nunca mais voltou. E assim por diante: dr. Moggi ficou afastado um período. E vários saíram. Outros voltaram, não é? Voltaram, mas não em condições de chefia.

M.Q. - E essas pessoas que foram colocadas no lugar foram escolhidas diretamente pelos sindicatos?

A.Z. - Os sindicatos influíram bastante. Já era uma pregação antiamericana, nacionalista... Enfim, surgiu o famoso relatório Link. Era um negócio complicado, não é? Mas houve uma grande interferência sindical. Era a época de quem estava... Tinha os que estavam em cima do muro, que achavam que aquela situação era uma baderna que ia acabar mal, mas também não queriam ir contra os sindicatos que derrubavam gente. E houve um grupo de aproveitadores e oportunistas que aderiram àquela bandeira sindical.

M.Q. - E esse pessoal depois foi afastado, em 64?

A.Z. - Alguns foram afastados. Os que estavam lá por nenhum mérito pessoal, e sim exclusivamente por razões sindicais, foram afastados. Agora, aqueles que tinham mérito, que eram reconhecidos pelos seus pares, continuaram tranquilamente. Veja bem: nós somos um grande corpo e nós temos espírito corporativista. Então, todos se conhecem e se respeitam. Quando aparece um intruso, assim de má origem, |riso| ele é facilmente identificável. Então, isso, de fato, ocorreu.

| FINAL DA FITA 11-B |

8ª Entrevista: 11.04.1988

M.Q. - Dr. Zucca, nós gostaríamos de conversar agora com o senhor a respeito da sua volta de Nova York, que o senhor nos dissesse qual foi o cargo que o senhor ocupou na volta do escritório de Nova York?

A.Z. - Bem, eu voltei de Nova York na altura de setembro de 62. Eu exerci em Nova York um cargo em comissão, eu era lotado na refinaria de Cubatão, Presidente Bernardes, como engenheiro de equipamento. Então, ao voltar, me apresentei ao superintendente, para receber a designação de trabalho. E fui surpreendido com a... Era então superintendente o comandante Zavataro, um oficial de Marinha já na reserva, que já era um empregado da Petrobrás como técnico de transporte marítimo, e que tinha trabalhado em outras áreas, possivelmente na Fronape. Trabalhou, sim. Mas naquela altura ele era superintendente em Cubatão. Então ele me disse que não havia ambiente para que eu trabalhasse na refinaria de Cubatão, o que me surpreendeu, porque eu via o Zavataro como um estranho dentro da refinaria, enquanto que eu era um membro do clã, da tribo. Eu fui forjado e crescido... Toda a minha carreira tinha sido passada naquela refinaria, onde eu contava com um sem número de amigos em todos os níveis, não só entre os engenheiros, mas basicamente entre os empregados de todas as classificações, o pessoal de administração, operários de manutenção, enfim, pessoas com quem eu trabalhei e sempre tive um relacionamento pessoal muito agradável. Aquilo era um grupo pequeno, quando eu comecei a trabalhar lá eram duzentas pessoas, então, todo mundo se conhecia pelo apelido e pelos fatos pitorescos ao longo desses anos todos de convívio. De modo que eu não

me sentia de forma nenhuma um estranho.

Agora, é inegável que o Brasil vivia um período de grande influência sindical. E eu tinha tido, no passado, algumas.... Não digo atritos nem dificuldades, mas nós tínhamos estado em campos opostos com o sindicato: e como administrador de pessoal, naquela minha passagem pelo DRI, e o sindicato, com os pleitos de turno de seis horas, de periculosidade a todos os empregados, enfim, uma série de bandeiras as quais eu tinha conseguido neutralizar. Neutralizar dentro dos recursos de administração, dos recursos da lei, mas, de qualquer maneira, ele me viam como um homem não favorável às reivindicações da causa, o que eu entendendo, é perfeitamente válido. Agora, aquela minha passagem havia sido na área de pessoal, eu era um engenheiro de manutenção e podia perfeitamente voltar à manutenção, o que de fato ocorreu. Então, eu disse ao Zavataro que eu só me sentia bem na refinaria, eu era um empregado estável e não queria ser transferido. Eu continuaria na refinaria e cabia a ele, como meu patrão, me dar um trabalho; afinal, nós tínhamos um contrato e, num contrato, tem obrigações bilaterais: eu tinha que trabalhar e o empregador tinha que me dar uma tarefa, eu tinha que fazer frente a essa tarefa pela qual ele me remuneraria com um salário. Então, esse era o nosso contrato e, de fato, eu fui ser assistente do... - informal, não era cargo. Eu fiquei ao lado do então superintendente de produção, o dr. Angrisani, fazendo trabalhos ligados à manutenção: negócio de parada, organização de manutenção, programas de organização administrativa do próprio departamento de manutenção, enfim, fiquei fazendo uns trabalhinhos até... É esse processo de usura, vamos dizer assim, de desgaste, começou a funcionar

então em setembro e foi se arrastando até o início do ano de 63, quando eu fui abruptamente transferido para o escritório de São Paulo pelo então presidente da Petrobrás. Foi um telegrama do presidente que me transferiu, coisa até que não está...

M.Q. - Estranha, não é?

A.Z. - Estranha e fora das normas da companhia. Nem sei se naquele tempo havia normas, devia existir. Pelo menos, havia as rotinas que seriam seguidas informalmente. E veio um telegrama da companhia me transferindo para o escritório de São Paulo. Isso possivelmente foi fruto de conversas que eu fui tendo ao longo do tempo com o Zavataro, em que eu me manifestava: "Se há um lugar para o qual eu aceito a transferência e não me revoltaria, seria para São Paulo", onde eu tinha casa - eu era solteiro, morava com meus pais, que até hoje moram na cidade de São Paulo, eu sou paulistano. Então, para lá, eu aceitava ir. De outro jeito, eu reagiria a uma transferência, que seria, vamos dizer, ilegal, pelo fato de eu ser empregado estável - a - aquele tempo da velha estabilidade, que depois caiu com o fundo de garantia. |riso| Bem, de fato isso ocorreu, então, eu me apresentei no Espal, depois de transferido. Fui recebido lá pelo chefe, dr. Cabral... Não: dr. Barroso. Cabral Barroso é o filho dele, e eu fui recebido pelo Barroso pai, que disse que lá não havia lugar para mim, que ele não tinha pedido a transferência, que eu era um estorvo. E aí eu repeti a mesma conversa que tive com o Zavataro: "Olha, eu estou aqui para trabalhar, você vai me arranjar trabalho." E eu fiquei encostado no escritório, na sala do adjunto, do dr. Valença, estudando um processo ou ou-

tro, mas, na realidade, lendo O estado de S. Paulo e a Folha, pela manhã, passeando ali, pelas tardes, e vendo um pouquinho, um servicinho aqui, um servicinho acolá. Eu fiquei praticamente ocioso nesse período todo, no ano de 63. Fiz alguns trabalhos, me liguei muito ao dr. Guilherme Mazzilli, que era empregado aqui no Rio, mas que estava muito em São Paulo - ele morava em São Paulo -, e nós fizemos um trabalho ligado à nacionalização de equipamentos. O Mangabeira havia criado uma coisa chamada Comin, ou coisa parecida, era uma comissão de articulação com a indústria, e eu comecei a fazer um trabalho...

M.Q. - Mas isso já não existia antes? Porque parece que isso aparece em 57, 56, por aí. Pelo menos nos relatórios da Petrobrás, essa comissão aparece antes.

A.Z. - Pode ser, mas o Mangabeira deu uma roupagem nova, nomeou um tal de Eurico e fez um programa amplo, que antes não existia. Ele fez com dotação orçamentária, enfim, ele começou um programa de grande porte e, ao meu ver, até completamente errado. Porque, na realidade, ele queria desenvolver protótipos com recursos da Petrobrás, com engenharia da Petrobrás - não só com engenharia: com dinheiro da Petrobrás -, e desenvolver esses protótipos até em organizações não industriais, por exemplo: no Arsenal de Marinha. Então, uma das coisas que o pessoal aqui do Rio fez foi começar a desenvolver a chamada coluna de perfuração, ou seja: a coluna de perfuração é composta da sonda, em cima, depois de uma mesa rotativa, dos tubos de perfuração, que são ligados por uma série de acessórios que têm lá em baixo um peso enorme, que vem em cima da broca chamada comando... E a broca em si, que é a ferramenta de perfuração. Então,

eles tinham estabelecido como meta nacionalizar a coluna de perfuração, fabricando.

A minha visão já era uma visão de homem do mundo: eu acho que num país de economia de mercado, você tem é que identificar o mercado e atrair para o mercado aqueles que têm a competência, e eles que venham fazer uma operação de risco, e não de aplicação de dinheiro a fundo quase que perdido. Então, eu me orientei dentro dessa Comin junto com o Mazzilli, que era um engenheiro jovem, mas que era filho do então presidente de plantão, o dr. Rani-ri Mazzilli, que vira e mexe assumia a presidência. Ele tinha então um bom prestígio político, mas era um rapaz de vinte e poucos anos, recém-formado. Eu já era um sênior D, ou seja, o mais alto cargo permanente da companhia, e eu funcionava como assessor dele. Mas tudo bem, nós até nos demos muito bem nessa simbiose, nesse joint venture, não é? |risos| Ele era um rapaz muito inteligente, de família muito boa, arejado também. Então nós fizemos uma dobradinha e nos colocamos mais ou menos num grupo de oposição dentro dessa Comin. E fizemos um levantamento que resultou na nacionalização real de uma série de acessórios, em que ninguém tinha pensado. Por exemplo: um chamado sucker-rods. Sucker-rods são umas hastes que são usadas nesses cavalos-de-pau. Porque o cavalo-de-pau tem, no fundo do poço, uma válvula de bombeio, uma espécie de uma bomba, e essa haste vai até o fundo do poço. Então, isso era importado, e eu havia identificado isso nas compras anteriores; eu fiz um estudo de mercado, ou seja: o que se comprou importado nos últimos cinco anos? E quem pode fazer isso? Então, fomos à procura das pessoas que poderiam fazer. Identificamos isso na Vilares; o grupo Vilares fez esse equi-

pamento. É um equipamento que requeria muito investimento, porque ele é forjado e é forjado em sete operações. Para se forjar, é preciso fazer matrizes, que são caras. Então eles tinham que investir muito dinheiro. E, para investir, é preciso saber se há mercado. Muita gente na Petrobrás... Quando eles procuraram outras áreas da Petrobrás que não a penas a nossa cabeça, a minha e a do Mazzilli, eles foram até desestimulados: "Ih, não façam isso, porque nós vamos mudar essa tecnologia. Não vamos mais fazer unidades de bombeio, vamos só fazer surgência do poço por levantamento de gás, por gás lift." Era um pessoal que naquela ocasião não gostava de equipamento nacionalizado - isso ocorria em algumas áreas. Equipamento brasileiro era tido como caro e de baixa qualidade; então, algumas áreas da companhia não gostavam de equipamento nacionalizado.

M.M. - E ele era, na sua opinião?

A.Z. - Talvez até pudesse ser em algumas... Porque isso tu do você não pode generalizar; há casos e casos. Mas eu, que vinha da área industrial, já tinha muito mais vivência, nós já tínhamos muito mais confiança na indústria nacional, porque já tinha feito bombas de processo, trocadores de calor, torres, fornos. Agora, a área que é chamada hoje "exproper", de exploração e produção, que é basicamente de geólogos, ela sempre se acostumou a trabalhar com equipamento importado, sobretudo equipamento americano, que é o que faz a perfuração e produção. Até hoje, a grande tecnologia de perfuração e produção está centrada nos Estados Unidos. Os europeus, japoneses, russos, seja lá quem for, são muito baseados na tecnologia americana. Então, eles não gostavam de invasão e intromissão da indústria bra

sileira nessa área. Hoje isso mudou, mas essa era a realidade de 1963.

Então eles fabricaram, no Arsenal de Marinha, uma porção de comandos com o dinheiro da Petrobrás, e esses comandos saíram com defeitos, não foram utilizados porque foram feitos com pessoas que não tinham grande... Primeiro, não tinham compromisso com a indústria, não é?

M.Q. - É interessante, porque ele não admitiam o equipamento nacionalizado, produzidos por empresas privadas, e eles queriam produzir equipamentos nos...

A.Z. - É, foram feitos no Arsenal de Marinha, esses comandos, por exemplo. E foram perdidos, nunca foram usados, não ficaram de boa qualidade. Foi uma fortuna que se gastou, porque veja bem: isso é um aço liga e são tarugos longos vamos dizer, de dez metros, que têm que ser preparados por uma ferramenta de grande precisão, porque a gravidade atua como um elemento, faz com que aquela broca de trepanação tenha uma flexão. Porque funciona com viga engastada só numa extremidade, a outra extremidade está livre. Então, isso é muito difícil de compensar. É preciso uma série de mecanismos, que, naquele tempo, não eram muito disponíveis. O Arsenal de Marinha tinha alguma coisa no gênero, porque você tem que trepanar um tarugo também para fazer um canhão. Mas eles não são uma organização com capacidade de absorver e pegar a tecnologia tão rápida como a indústria de base, essa é que é a verdade. O Arsenal não passa de uma oficina de manutenção. Se bem que fabrica aí uma série... Agora estão fabricando três cascos de submarino não nucleares, convencionais. Mas, de qualquer maneira, não é uma organização empresarial. Então, fracassou aquilo, con-

forme eu previa, enquanto que a nossa abordagem de identificar as necessidades do mercado e passá-las à indústria deu certo. Assim se nacionalizaram uma série de juntas de engate rápido, esses sucker-rods e uma série de coisas que foram... As unidades de bombeio, também, os cavalos-de-pau...

M.M. - Agora, quem estava à frente dessas iniciativas no Arsenal de Marinha?

A.Z. - Não sei; no Arsenal de Marinha, não sei. Era o Rio, aqui, que colocava isso no Arsenal de Marinha. Era esse engenheiro Eurico... Não sei nem se era engenheiro, tenho impressão que era economista. Era Eurico Nogueira e o dr. Cantanhede, que já é falecido - eles é que trabalhavam na Comin aqui no Rio. Eles é que direcionaram isso para o Arsenal de Marinha. O Arsenal de Marinha foi procurado por nós; não foi o Arsenal de Marinha que... E está certo, porque tinha ociosidade de máquinas, de gente. Então recebeu essa incumbência.

M.M. - O senhor e o engenheiro Mazzilli eram da comissão?

A.Z. - Éramos, mas nós funcionávamos mais como uma espécie de sucursal São Paulo. [risos] E São Paulo, você sabe, é a locomotiva que puxa o Brasil, e lá está centrado o maior conjunto de empresas e de capacitação empresarial, vamos dizer, de bens de capital. Então, nós conseguimos, através da FIESP, colocar essas informações disponíveis a esse empresariado, que se interessou e que fez uma série de realizações. Com uma outra abordagem: uma abordagem que não envolvia dinheiro, só envolvia informação; que não envolvia a Petrobrás ser uma fabricante de protótipo, mas sim uma estimuladora. Eu até hoje sou contra que a Petrobrás faça

qualquer protótipo, financie ou efetue, qualquer protótipo. Acho que isso deve ser uma atividade de risco da empresa, da grande indústria brasileira. Nós já somos a oitava economia do mundo, temos uma enorme capacidade tecnológica e até financeira - basta saber que a gente fabrica aí aviões, exporta automóveis, e estamos fazendo os nossos computadores aí, até superminis -; então, eu não vejo porque o governo deva estar fabricando protótipos.

M.Q. - Agora, nesse período, membros da diretoria e o próprio Mangabeira, diz-se que eles não eram pessoas da área. Isso era verdade?

A.Z. - Exato. Eram pessoas bem-intencionadas - não tenho dúvida alguma nesse sentido -, mas sem vivência, não só de petróleo, como até, eu diria, de empresa. O Mangabeira, que Deus o tenha em bom lugar, era um procurador da Caixa Econômica, ou seja: ele, quando muito, atuou em alguns processos aí.

M.Q. - O Mangabeira ainda está vivo.

A.Z. - Ainda está vivo? O Francisco?

M.Q. - É.

A.Z. Pensei que ele tivesse morrido. |riso| Nunca mais se ouviu falar dele, ele sumiu. Está vivo? Para mim é uma surpresa. Bom, mas ele era um procurador, ele sempre fora um homem de trabalho muito restrito, num campo, vamos dizer, diferente do campo da grande empresa, da indústria de base. E alguns outros diretores, também. O que houve foi uma grande politização da diretoria da Petrobrás, assim como do papel dos sindicatos dentro da companhia. Os sindicatos são uma força indispensável para uma sociedade moderna,

mas atuando no seu campo específico; como representação dos empregados, como um fator de transformação da sociedade, mas dentro do seu campo legítimo, que é definido pela lei. Agora, os sindicatos como uma espécie de mentores da grande administração da companhia, me parece errado. Eles, naquele tempo, opinavam sobre tomadas de preço, quem é que ia concorrer... Enfim, já era uma ingerência no campo específico da administração.

M.Q. - O senhor acha que a estrutura da empresa favorecia esse tipo de...

A.Z. - As pessoas - a estrutura, não -, mas as pessoas que então detinham o poder se favoreciam, isso era nítido. Nesse meu processo de ser expurgado para São Paulo, eu várias vezes fui chamado ao Rio, conversar com assessores e com intermediários - eu nunca falei com o presidente pessoalmente. Mas, ficando nas ante-salas, eu via o entrar e sair de líderes sindicais que eu conhecia bem, como se fossem pessoas de grande familiaridade, de grande poder dentro dos gabinetes. O Mangabeira trouxe uma série de assessores políticos aí: jornalistas que militavam em outra área, assessores sindicais e gente de outras fontes, que tinham muita ingerência na vida da companhia. Então, era nítida essa presença, uma atuação política. O Brasil vivia um caldeirão de questões sociais e políticas: o tempo das reformas de base, era o João Goulart, ainda com aquele parlamentarismo de fantoche, que foi criado para um faz-de-conta. Então era um momento muito difícil na vida nacional. Então é natural que a companhia também... Ela estava inserida nesse quadro, ela não podia ser diferente.

M.Q. - Mas o senhor acha que se ela tivesse uma estrutura

já de departamentos, que não fosse uma coisa direta, da presidência, vertical, isso não teria sido amortizado um pouco?

A.Z. - Provavelmente sim, tanto é que logo em seguida à revolução foi feita uma departamentalização, que já vinha sendo estudada - a companhia estava crescendo, não foi só isso. Todas as modificações se fazem geralmente em função da evolução da companhia. A companhia vinha ficando grande, havia novos órgãos operacionais... Porque na companhia inicial, a Petrobrás era a Fronape, a refinaria de Cubatão e a região da Bahia. Então era fácil para a diretoria comandar esse três grandes órgãos. Mas, depois, com o crescimento, já veio a Reduc, achou-se petróleo em Sergipe e Alagoas e assim foi. A companhia estava ficando muito grande, havia vários terminais novos... Então, não dava mais para continuar uma companhia verticalizada, como estava. Então foram criados os departamentos, já em 64. É claro que se os departamentos existissem eles teriam sido mais uma fonte de resistência a essa penetração.

M.M. - Como as pessoas - como o senhor - que foram atingidas por decisões dos sindicatos, tentavam reagir a essa pressão dos sindicatos?

A.Z. - Olha, não havia nenhuma, vamos dizer, ação coordenada nisso. Obviamente nós nos centrávamos em torno das associações laterais - no meu caso, eu estava lá em Cubatão... Ainda que transferido para o Espal, eu mantive meu apartamento em Santos e aí inverti: antes, eu ficava as semanas em Santos e os fins de semana em São Paulo; aí eu passei a ficar as semanas em São Paulo e os fins de semana em Santos. Então, nós nos arregimentávamos em torno da

APNUPESP, que é a Associação de Profissionais de Nível Universitário da Petrobrás do Estado de São Paulo - deve ser isso. E lá, então, havia os engenheiros da refinaria, que era o meu caso, e os advogados, os economistas, os médicos, dentistas, todos os profissionais de nível universitário tinham essa associação. Então nós fazíamos política lá dentro: acompanhando o que ia pela companhia, criticando, tentando fazer a cabeça dos colegas mais novos que estavam sendo seduzidos por esses cantos de sereia - de tomarem atitudes menos profissionais e mais politizadas. Essa é uma forma de atuação. Agora, outros se articularam fora. Por exemplo, o dr. Cláudio Godinho foi demitido da companhia.

M.Q. - Ah, esse é um caso interessante.

A.Z. - É um caso muito interessante. Ele foi demitido por que ele também foi transferido como eu, e se opôs à transferência. Ele foi transferido aqui para o Torguá - hoje tem outro nome, Terminal da Guanabara - e não quis vir. Ele se recusou e foi então demitido. Ele entrou com um processo na Justiça Trabalhista e eu fui uma das três testemunhas dele. Eu depus em favor dele, pois tinha estado no mesmo caso, e inclusive me recusava a ser transferido e acabei aceitando, mas numa condição negociada. Ele não pôde negociar: ele foi transferido, vamos dizer unilateralmente. E foi demitido. Durante o julgamento eu me opus ao advogado da companhia: ele me interrogou e eu respondi, eu tinha mais vivência... Ele, por sinal, era o filho do velho Barroso, Adolfo Cabral Barroso, que era meu amigo particular, mas aí nós estávamos em lado diferentes. Então ele me interrogou e eu tenho a impressão, pelo menos para mim - é uma visão subjetiva - que eu ganhei a parada. Porque eu tinha muito mais experiência do que ele no trato da compa -

nhia. Então, por exemplo, eu disse que a transferência do Cláudio violava os procedimentos. Ele me perguntou como é que eu sabia desses procedimentos. Eu disse que era um empregado de alta categoria, de mais alta classificação e que tinha acesso a todos os boletins administrativos e decisões, então estava a par, realmente, das normas de rotina. Enfim, tudo indica que saí vitorioso naquela tertúlia. Tanto é que o juiz, ao se levantar, encerrada a sessão, deu a entender aos presentes, que ele decidiria favorável ao Cláudio. Discutiu-se, por exemplo, a questão da co-gestão, que estava começando na Alemanha, e uma série de coisas dessa natureza. Ficou patente, pela decisão do juiz, que ele daria ganho de causa ao reclamante, que era o Cláudio Godinho. Mas, para surpresa nossa, proferida a sentença, 15 dias depois, ele foi derrotado. E houve inclusive pressão dos sindicatos para esse caso. O Cláudio Godinho era um elemento mal visto pelos sindicatos porque era um chefe disciplinador. Ele sempre foi um homem autoritário. Não que fosse, vamos dizer, prepotente, mas ele era um homem... Até com a vida particular dele: ele saiu e impôs à sua família um regime espartano. Disse: "Aqui em casa eu vou viver sustentado pelos meus irmãos. Como tal, ninguém tem direito a uma despesa supérflua de nenhuma natureza. Está cortado cinema, refrigerante, qualquer lazer, a família toda vai ficar vivendo a pão e água enquanto eu vou me dedicar a uma cruzada de voltar à Petrobrás." E ele de fato fez isso. Ele, que era um homem, vamos dizer, excelente engenheiro de manutenção, mas com algumas dificuldades de caráter cultural - ele era lá de Itajubá, fala "poblema", fala "enganjado" |risos| - e tinha alguma dificuldade de escrever, tornou-se um articulista e, por sinal, de mui

to boa qualidade. Ele passou a escrever para o Estado de S. Paulo, que é um jornal de alto padrão, ele fez depoimentos memoráveis na Câmara dos Deputados, em que fez uma juntada de cerca de 32 documentos comprovando a ingerência política dos sindicatos na vida administrativa da Petrobrás. Enfim, ele foi um cruzado. Ele ligou-se ao dr. Barbante, que era diretor da Ordem Política e Social do antigo DOPS, tão temido aí pelos subversivos, e passou a ser informante do Barbante. Ele fez uma série de atividades: ele organizou... Os amigos organizaram uma guarda da casa dele porque ele passou a ser ameaçado de vida, ele dormia com o revólver debaixo do travesseiro. Enfim, foi um período difícil do Brasil e esse é um fato concreto, real, que se passou com... O Cláudio foi uma das vítimas e, depois da revolução, foi reintegrado na companhia, recebeu todos os seus salários atrasados e veio a se aposentar recentemente.

M.M. - O senhor acha que a pressão dos sindicatos chegava na Justiça? Na decisão do juiz?

A.Z. - Ah, não tenho dúvida alguma. Chegava em todas as quadras da vida nacional. Eles já estavam no governo, só não estavam ainda no poder. |riso| Era a famosa "República Sindicalista" do nosso falecido - esse sim, falecido João Goulart, com certeza falecido. |risos| Mas eles tinham. Havia em Santos um advogado com grande influência, era o Dante Leonelli, que era advogado do nosso sindicato e que tinha muita influência no foro, na Justiça Trabalhista. E o próprio advogado do Cláudio me parece que não... Eu não sei se ele foi muito leal ao dr. Cláudio. Eu tenho impressão que ele bandeou de lado. Ele era um homem também liga-

do à vida sindical - eu esqueço o nome dele agora -, mas ele foi depois inclusive DRT de São Paulo - Delegacia Regional do Trabalho. Eu tenho impressão que ele não foi muito fanático na defesa do Cláudio, não. Acho que era Ildélio Martins, coisa assim desse tipo - eu esqueço o nome. Isso é uma suspeita, não tenho nenhum fato que comprove isso. Um advogado competente, não tenha dúvida alguma, mas o Cláudio tinha algumas suspeitas de que ele fora passado para trás, vamos dizer assim, nessa fase da sentença, ou que houve ali algum acordo, algum acerto. Bom, não importa: ele foi depois recompensado de todo o seu sofrimento, a família dele viveu, os filhos dele... Ele era um homem muito rigoroso. Daí a gente entender que os sindicatos não gostassem dele.

Agora, esse clima... houve vários episódios parecidos com esse aí em toda a Petrobrás; esse clima não se limitou à refinaria de Cubatão. A mesma coisa ocorreu na região de produção, aqui na administração central, e o clima perdurou até a queda do regime do João Goulart. E, com a revolução - o movimento, se querem chamar -, a vida administrativa da Petrobrás se restabeleceu. Os sindicatos voltaram para... É bem verdade que aí passou-se por um período autoritário em que os sindicatos inclusive perderam quase toda a sua função, até a sua função mínima legal. Mas a Petrobrás sempre foi dirigida por homens públicos. Ela teve, apesar desse negócio... Não creio que eles tenham sido oprimidos, ou, vamos dizer, desprezados aqui dentro. Tanto é que nós mantivemos o turno de seis horas em Cubatão - ele foi sustentado, podia ter sido talvez até mudado. Eu fui um dos que se opôs à mudança.

M.Q. - Mas parece que houve pressão para a mudança disso em Cubatão e o pessoal resistiu.

A.Z. - Mais tarde, não em 64. A resistência foi mais tarde, já bem depois. A primeira investida para mudar o turno em Cubatão não foi feita nem em cubatão, foi feita aqui em Caxias, onde eu já estava. Porque depois, logo depois de 64, em meio de 64, eu assumi a superintendência adjunta de Cubatão. Talvez a gente pudesse voltar para esse episódio para não perdê-lo, porque esse é notável. Essas coisas, então, vinham se desenvolvendo, nessa desagregação, e nós todos centrados em torno da APNUPESP, onde a grande figura do nosso líder era o engenheiro Márcio Leite Cesari-
no. Márcio era um engenheiro de obras, mineiro, uns dois, três anos mais velho que eu, e tinha ocupado várias funções na fase de construção e projeto - ele nunca fora da área industrial propriamente dita. Mas tinha alguma tendência política, como mineiro. Sabe, mineiro gosta de fazer política. |risos| Ele era de família da UDN. Aliás, eles nem falam muito em UDN, lá eles se dividem em outras coisas - acho que é maragatos e não sei quê. Enfim, aqueles partidos tradicionais.

M.M. - Maragatos é no Sul.

A.Z. - Mas lá também tem um negócio desse parecido. Em Minas Gerais também tem algo desse gênero, que vem até hoje pra cá. Ele era de Muzambinho, uma cidade em que havia certamente uma divisão dessa - tinha os velhos políticos com apelidos. Bom, então ele já tinha a política no sangue e fazia política; era o nosso líder. No dia 30 de março de 64, passou-se em Cubatão uma cena memorável que foi a troca da superintendência. O Zavataro tinha caído em desgraça:

depois de tanto ceder e de tanto apoiar os sindicatos, ele tinha sido usado até o limite e já não tinha mais nenhum interesse à área sindical. Ele então foi descartado, foi afastado da direção de Cubatão, e assumiu o engenheiro Ismar...

M.Q. - Teixeira Barbosa.

A.Z. - Teixeira Barbosa. O Ismar era um engenheiro novo, ele devia ser engenheiro nível 1, ou estagiário. Ele era muito novo lá, devia ter no máximo um ano de refinaria. Obviamente que isso era uma tremenda subversão hierárquica e, por mais qualificado que ele fosse, e eu nem sei se esse é o caso... Parece que era um rapaz inteligente, depois ele fez carreira em engenharia fora da Petrobrás, e nem sei se hoje ele teria voltado como anistiado. Enfim, não há nenhuma conotação contra a pessoa dele. Mas, realmente, um estagiário não podia assumir um comando de cerca de cem profissionais já calejados e vividos, e um grupo multidisciplinar que vinha se auto desenvolvendo, em que a empresa tinha investido muito nos anos, formando gerentes, etc. Eram quadros que haviam sido formados. Por que colocar um estagiário de uma forma, assim, em cima deles? Bem, havia um grupo de jovens que se vinculara a esse movimento sindical, das reformas de base etc. e tal, e ele era um deles, então ganhou a superintendência. Não era o único, vários estavam na mesma linha, até alguns que foram demitidos da empresa, também, como o engenheiro... Esqueço, não me lembro agora, não sei o que lá Lacerda, que fez até um ato de sabotagem no dia 31, logo em seguida - esse foi demitido. Eu vou passar esse ato depois. Bem, então o Ismar havia tomado...

|FINAL DA FITA 12-A|

A.Z. - Bom, então o Ismar Teixeira foi designado superintendente e a posse foi marcada para o dia 30 de março na praça Vermelha. Praça Vermelha era o apelido que se dava a uma praça em frente ao arco que era o prédio de administração da refinaria de Cubatão. Aquele é um prédio antigo e tem um arco onde sobe um carro ali, desde o superintendente e entra para a administração, e aquele arco é uma das marcas da refinaria. Em frente havia uma praça, que havia sido um centro de lazer, um lugar bem ornamentado, com bancos etc. Era onde se faziam os grandes ajuntamentos para debates de políticos naquela ocasião, com faixas de "abaixo fulano", "abaixo o chefe daqui" e de "pró-reforma agrária", pró não sei o que mais aí. Enfim, uma série de reformas de base que estavam sendo discutidas, e ali se faziam os comícios patrocinados pelo sindicato. Os chefes tinham que fazer sua autocrítica, eram afastados, estigmatizados, enfim, de toda maneira, então ganhou o nome de praça Vermelha. A posse foi na praça Vermelha, ou seja, uma posse pública. Iniciados os discursos, falou o Zavattaro que ia sair, e antes de falar o Ismar - eu não sei se estou sendo exato nessa sequência, mas foi algo parecido com isso -, começou a falar o Geraldo Silvino de Oliveira, que era o presidente, o secretário executivo do sindicato. Ele era um homem forte na Baixada, porque era também do "Forum Sindical de Debates", que havia feito aquela famosa greve dos enfermeiros, parou a Baixada Santista. Nessa altura, eu acho que ele já tinha até passado a chefia do sindicato ao Vitelbino, que estava fazendo agora toda a baderna dele na Cosipa. A Cosipa era um inferno, pior que a

refinaria de Cubatão ainda.

M.Q. - Como era o nome dele?

A.Z. - Vitelbino. Era um líder sindical, não sei se ainda hoje está atuante. Mas o Silvino e o Vitelbino era os dois homens fortes da Baixada. Então o Silvino pegou o microfone e começou a fazer um discurso. Essa posse foi gravada, eu acredito que esteja até disponível aí, pelo menos na refinaria de Cubatão. Eu sei que lá pelo meio do discurso do Silvino, o dr. Márcio, que era um homem, vamos dizer, corajoso, tomou o microfone das mãos dele e, antes de ser dominado, ele foi capaz de soltar apenas um berro. Ele disse: "Isso aqui não é a Rússia, não!" E foi dominado. Porque estavam fazendo lá uma pregação de caráter, vamos dizer assim, político-partidário, que não tinha nada a ver com uma indústria de petróleo. Então ele resistiu até um ponto em que se sentiu, vamos dizer, ir além da capacidade dele e assomou... Ele estava ali perto como presidente da APNUPESP, estava no palanque ali da praça Vermelha, e conseguiu dar esse grito no microfone. Bom, isso aí foi um passe para a superintendência, não é? |riso| Porque o Ismar assumiu no dia 30, pediu que os chefes todos se demitiram, os chefes não se demitiram, ele não tinha força para demitir os chefes - vamos dizer, não tinha força moral, não é? Ele então ficou embananado com essa situação e, no dia seguinte, veio o 31 de março. Veio o 31 de março, a refinaria foi... Tentaram bloquear o acesso das forças do Exército que chegaram já bem mais tarde, naquele dia ou no dia seguinte, nem sei quando é que as forças chegaram lá - eu não estava, eu estava em São Paulo. Mas puseram uns guindastes na frente da refinaria, uma série de

obstáculos, que afinal foram inócuos. E uma das coisas que foi feita foi que naquele programa deles de resistência tentou-se armar uma resistência paralisando a refinaria e sobretudo estragando a gasolina, para que a gasolina não pudesse ser utilizada nos tanques do Exército. E quem fez esse trabalho foi o engenheiro Sebastião Lacerda. Ele era engenheiro de processo e ele fez um desenho, um estudo, de como se podia jogar... Qual foi a fórmula que eles encontraram? A fórmula que eles encontraram foi misturar óleo combustível na gasolina, porque tiraria completamente a gasolina da especificação e não permitiria a sua utilização por caminhões... Enfim, o Exército não podia usar a gasolina que estava pronta. Agora, é preciso entender como é que funciona uma refinaria. É muito fácil fazer um desenho na sua prancheta, outra coisa é você fabricar essa tubulação e instalá-la no campo. Porque a refinaria tem sempre empregados de guarda em todos os setores, são os supervisores, aqueles que têm que dar permissão, aqueles que têm que bloquear e isolar as linhas... Enfim, o homem que faz o corte, o soldador, essas coisas todas. E, no processo de discutir como fazer isso, não deu tempo. Ficou na intenção. |risos| Porque houve a resistência: "Afinal, essa gasolina é do povo brasileiro, vamos estragar o patrimônio da Petrobrás..." Petrobrás é uma coisa que todo mundo tem um amor à camisa fantástico, fosse qual fosse o lado em que estava. Então o supervisor Leo Soderi se opôs, uma série de pessoas conseguiram, com sua resistência - não, assim, ostensiva, mas ganhando tempo, argumentando -, evitar essa sabotagem. Ela não chegou a ser feita, mas ficou comprovado que havia o desenho, havia gestões, e o Sebastião Lacerda foi demitido junto com outros tantos, não muitos.

Houve um inquérito, feito lá pela CGI, não sei. Foi montada uma Comissão Geral de Investigação, a nível de país, e esse pessoal foi demitido.

M.Q. - Lá em Cubatão funcionou uma comissão para fazer isso?

A.Z. - Em todos os lugares funcionou, em Cubatão funcionou... E aí começaram os excessos.

M.Q. - Como estava organizada essa comissão?

A.Z. - Eram três coronéis do Conselho de Segurança Nacional. Da ativa. Chegaram lá com um mandato, vamos dizer, de autoridade - poder de império de revolução, não é? |riso| Ninguém ia questionar, nem nada, sentavam numa sala e começavam a ouvir pessoas. Naturalmente, nessa altura, os alcagüetes se manifestaram e há aqueles ambiciosos que acham que chegou a sua vez de ganhar uma posição, ou então de se vingar de alguém de quem tenham algum ressentimento, e começa todo aquele processo superpenoso dos excessos. E os excessos eram tão grandes que até um amigo nosso, que era advogado da Petrobrás se viu... Ele foi assessor de directores aqui, e anos mais tarde foi preso num episódio fantástico e inacreditável, já em mil novecentos e... Eu estava na Europa, em 1969, 70, naquele período mais duro da repressão. Ele chama-se Jaime Katz, e Jaime em iídiche quer dizer Chaim Katz, e Chaim Katz é um dos líderes do Partido Comunista, clandestino naquela ocasião. Então Jaime Katz, que é assessor do coronel Diegues - veja bem: assessor do coronel Diegues -, advogado, homem brilhante, sem nenhum envolvimento; pelo contrário: um líder de idéias liberais, um homem, vamos dizer, da lei, da ordem, que sempre havia estado ao lado da administração... Esse homem é apa-

nhado em casa, naquele período...

M.Q. - Em 69?

A.Z. - Em 69, é arrancado do seu lar à noite por três desconhecidos, não identificados, na frente da sua esposa, dos seus filhos, e é levado aí para um lugar não identificado, onde passou três a quatro dias, sem a menor explicação, jogado numa cela. Ele conta até, vocês devem ouvi-lo pessoalmente, mas ele diz que se urinava de medo, alguns carcereiros tiveram pena dele, foram comprar comida, porque ele foi com algum dinheiro que ele tinha no bolso. A comida era insuportável, o ambiente da cela era imundo... Você imagina um homem, assessor de diretor, do diretor Diegues, coronel do Exército, da ativa, homem de comunidade de informações, tinha sido ex-chefe de informações do general Krueel no II Exército... O presidente da Petrobrás, Ademar de Queirós, que era superamigo de Castelo Branco, quando tinha sido presidente. É bem verdade que não era mais Castelo. Nessa altura, eu estava na Europa, já era Costa e Silva.

M.Q. - Não, aliás, já era Médici.

A.Z. - Realmente, aí eu estou cometendo um deslize de data. O Diegues era o diretor, mas o presidente já não era mais o Ademar de Queirós, já era o Candal.

M.Q. - E eu acho que não era nem mais ele, era o Levy.

A.Z. - Não, era o Candal. Era o Candal pelo seguinte: o Diegues só foi diretor com o Candal. Quando o Candal saiu, o Diegues caiu porque entrou o Geisel. Então, se o Diegues era diretor, quem era presidente era o Candal, que foi quem me mandou para a Europa. Então era o Candal. E o Can-

dal era general de Exército, veja bem, era um quatro estrelas, da ativa. Pois bem: essa força toda não conseguiu safar o Jaime nas suas primeiras 24 horas. Ele passou lá alguns dias de terror, sem nunca ter sido acusado de nada, enquanto eles verificavam. Depois disseram a ele: "Olha, foi um lamentável engano." |riso| Colocaram ele num táxi e mandaram para casa. Mas vocês vejam o que foi esse período de arbítrio. É realmente uma coisa deplorável que o Brasil tenha passado por uma situação como essa, a gente espera que nunca mais volte.

M.Q. - Inclusive esse Jaime Katz foi nomeado logo depois, em 64, junto com o senhor para ser chefe do Departamento de Relações Industriais da refinaria.

A.Z. - Não, isso foi antes.

M.Q. - Pois é, antes, logo depois de 64.

A.Z. - Não, foi antes de 64. Eu fui do DRI em 62. Em 60, aliás. Foi antes de eu ir para a Europa.

M.Q. - Ele foi nomeado?

A.Z. - Ah, não, espere, me perdoe. Não: estou enganado. De fato, o Jaime estava no serviço jurídico e eu estava com outro advogado lá, que era o... Esqueço o nome dele agora, eu já falei em outro depoimento... Sarmento; o dr. Sarmento era o meu chefe de pessoal. O Jaime era advogado. Ele depois foi... Ele foi DRI de Cubatão. Tem razão. Ele foi DRI de Cubatão eu não lembro exatamente quando. Eu acho que foi quando eu estava lá, é bem provável que tenha sido isso - quando eu estava lá.

M.Q. - Foi quando o senhor foi nomeado.

A.Z. - Quando eu fui nomeado, exatamente. Eu fui nomeado

adjunto e, quando eu era adjunto, eu pus o Jaime lá. Tem razão. Agora está restabelecida a verdade histórica. [risos]

M.Q. - Agora, dr. Zucca...

A.Z. - Mas ele foi nomeado... Veja bem: nós tivemos, primeiro, que livrá-lo - eu comecei tudo isso por causa disso - nós tivemos que livrá-lo de uma acusação, porque ele já havia sido acusado pelo Conselho de Segurança Nacional em 64. Não de subversão, mas de corrupção, de se aproveitar, de defender pessoas lá dentro, como advogado, ganhando dinheiro, enfim, eram acusações falsas de gente maldo - sa, que apenas não gostava dele. Mas isso aí se passou... Nós tivemos que enfrentar isso aí naqueles processos da CGI com várias pessoas: contra o dr. Angrisani, contra uma série de pessoas...

M.Q. - Como?

A.Z. - O próprio dr. Angrisani chegou a ter... Não acusações formais - ele não chegou a ser ouvido -, mas eles colocaram dúvidas na cabeça desses três membros do Conselho de Segurança Nacional.* Três coronéis, tenentes-coronéis, que haviam chegado lá e que não sabiam nada. Qualquer pessoa que chegasse a eles e dissesse. "Olha, fulano de tal ajudou, pactuou", eles iam investigar, pelo menos iam investigar, como investigaram o Jaime. Mas o Jaime, nós fizemos quase que um atestado nosso liberando, porque eu queria designá-lo para a chefia e não podia, ele estava sob suspeita. Então isso foi em 64 e veio a se repetir em 69, já aí em função de uma homonímia com o Chaim Katz do Partido Comunista.

* Três membros da CGI.

M.Q. - Bom, dr. Zucca, como se deu a sua nomeação para o cargo de superintendente adjunto?

A.Z. - Bom, aí foi o ato da revolução. Porque não havia... Aqui na Petrobrás o Levy ocupou a refinaria militarmente, praticamente. Militarmente, assim, no grito, não é? Porque já havia um outro cidadão que pretendia ser o presidente da Petrobrás e tinha...

M.Q. - Da refinaria ou da Petrobrás?

A.Z. - Da Petrobrás, presidência da Petrobrás. Um outro militar qualquer, que eu não lembro o nome agora, conseguiu ser apalavrado designado presidente da petrobrás.

M.M./M.Q. - Não foi o Mourão Filho?

A.Z. - Não, acho que não foi o Mourão, não. Esse não é o nome que eu tenho na cabeça, mas alguém tentou ser o presidente da Petrobrás, mas o Levy ocupou na base do peito, no peito e na raça. Junto com outros velhos companheiros da Petrobrás que haviam sido marginalizados naquele período, nós ocupamos a Petrobrás - quer dizer, esse grupo ocupou, aqui, a Petrobrás. E o Levy foi quem mandou um telegrama - sem nenhum poder de competência, ele não tinha nem um ato designando-o presidente da Petrobrás. Mas ele indicou o Márcio para superintendente e o Márcio negociou a minha ida para adjunto. Nós trabalhávamos bem, nós nos conhecíamos e nos completávamos, porque o Márcio era um homem, vamos dizer, com uma visão humanística muito grande, um político, e era homem de relacionamento pessoal muito bom, também, com todo mundo, ele era benquisto. O Márcio era dessas pessoas prestativas, que faz favor pra todo mundo, boa gente, como se diz. Então, ele tinha trânsito muito grande, além de ser o líder dentro da APNUPESP. Ele ganhou...

Com aquele grito "Isso aqui não é a Rússia, não!", ele estava mais credenciado do que ninguém. Ele reagiu quando eles estavam no poder, não foi um adesista de última hora. E era um administrador já calejado. Então ele foi ser superintendente. Agora, o Márcio era meio desleixado com o horário, com outro tipo de obrigações, ele não era muito preso a coisas dessa natureza, e ele gostava do meu trabalho - eu já sou o contrário, eu sou caxias, como se diz. Eu sou de horário, de cobrar, enfim, eu era um organizador, então eu organizava a retaguarda do Márcio. Então nós nos compunhamos bem. Daí eu ter sido escolhido como adjunto, quer dizer, o segundo homem dele.

M.Q. - Agora, nesse período, logo depois de 64, o Diegues foi nomeado diretor da Petrobrás, no dia 24 de março de 64. E o senhor nos contou anteriormente...

A.Z. - Em 24 de março, não, só pode ser depois: de abril.

M.Q. - É de abril. Desculpe, é de abril. O senhor nos contou que teve contato com o coronel Diegues...

A.Z. - Lá em São Paulo.

M.Q. - Lá em São Paulo. Ele não teve nada a ver também com essa nomeação?

A.Z. - Olha, que eu saiba, não. Eu acho que foi exclusivamente lembrança do Márcio. Isso nunca me ocorreu. Estourado o movimento de 64, eu fui convocado no palácio do governo de São Paulo, no dia 1º, em que o governador Ademar de Barros estava organizando o abastecimento e a normalização da vida no estado. Uma das preocupações era o abastecimento de combustíveis. Havia sido incumbido dessa operação o vice-governador Laudo Natel. Então houve uma reunião a que eu compareci, mas no fundo era uma reunião tão grande que

não dava nem para falar - tinha que se ouvir mais as coisas -, e era mais uma pregação de civismo do que propriamente alguma coisa organizada. Já estava nitidamente vitorioso o movimento - isso já era noite do dia 1º. E a maior preocupação do Natel era o abastecimento, inclusive eles queriam que eu fosse à refinaria de Cubatão para negociar a normalização das coisas. Eu argumentei que não seria boa uma ida minha, eu seria entendido lá como uma ingerência, uma vez que eu não trabalhava mais na refinaria, apesar de ser um egresso da casa. E eu sugeri então que nossa atividade fosse mais à distância através dos elementos que realmente estavam comandando a refinaria: o dr. Faria, Celso Vital, Márcio, Rolim e uma série de outros engenheiros antigos. Mas eles chegaram a mandar alguém para lá nesse sentido, foi o dr. Pais Barreto, que esteve lá presente e era então superintendente de Capuava. Eu me recusei a ir porque eu achei que nós íamos só prejudicar. E, de fato, o que eu havia pressuposto tornou-se verdade, porque o grupo da refinaria estava comandando aquilo direto, não havia o menor problema de abastecimento, tudo tinha sido normalizado e tornou-se desnecessária qualquer ingerência externa.

M.Q. - O dr. Pais Barreto estava...

A.Z. - Ele chegou a ir.

M.Q. - Mas ele estava comandando Capuava?

A.Z. - Ele era o superintendente de Capuava.

M.Q. - Mas Capuava já estava como refinaria... Porque havia sido encampada.

A.Z. - Havia sido decretado o interesse, mas não tinha sido executado. Entre a declaração e a execução vai um pra-

zo.

M.Q. - É porque o dr. Pais Barreto também foi superintendente de Mataripe, não é?

A.Z. - Não sei se foi superintendente, ele foi engenheiro de Mataripe, não sei se chegou a ser superintendente.

M.Q. - Acho que sim.

A.Z. - Não me lembro disso, não, isso é anterior à própria criação... Ele foi de lá, foi um elemento importante, mas não sei se foi superintendente.

M.Q. - Sei, mas ele estava lá em Capuava como membro representante da Petrobrás?

A.Z. - Ele saiu de Mataripe assim que começou a construção da refinaria, foi o principal executivo do grupo de Capuava e durante todo o tempo foi superintendente em Capuava. Depois foi da petroquímica. Ele sempre foi o principal executivo do grupo de Capuava.

M.Q. - E junto com o senhor foram nomeadas também outras pessoas: o chefe do departamento petroquímico, o químico industrial Ari Miranda da Costa. Esse o senhor lembra?

A.Z. - Ari Miranda da Costa, lembro sim, trabalhou comigo lá também. Todos eram engenheiros antigos da companhia que estavam nos seus lugares naturais, foram restabelecidos nos lugares, nada aí era de exótico, vamos dizer assim. O Ari era um engenheiro que havia sido mandado para a Alemanha estudar aqueles processos da fábrica de fertilizantes, então ele foi recolocado no lugar dele... Nós havíamos investido uma quantidade enorme de tempo e de dinheiro na inteligência do Ari e do Ribemont* que eram os dois homens que devi

* Ribemont de Farias.

am conduzir a fertilizantes, que era o departamento petroquímico da refinaria. Eles foram recolocados nos seus lugares. E assim por diante: todos voltaram às suas funções normais.

M.Q. - Mas havia também outras pessoas que eu gostaria que o senhor comentasse: o chefe da Divisão de Pessoal, o assistente administrativo José Rodrigues de Carvalho Neto.

A.Z. - José Rodrigues de Carvalho Neto era um empregado antigo também, sempre foi mais ou menos da área de pessoal, era parente do general Lisboa, que tinha sido uma espécie de superintendente administrativo, lá anos atrás.

M.Q. - Não foi aquela pessoa que o senhor tinha deixado lá, não, não é?

A.Z. - Não, aquele era o engenheiro Ricardo Carpinetti, ele havia saído e havia sido transferido para Belo Horizonte, outros lugares. Esse era um empregado de um segundo escalão naquela área de pessoal, razoável. Ele foi lá um chefe de pessoal médio, eu diria, depois ele foi exercer a mesma função na refinaria de Paulínia - ele era da área.

M.Q. - Agora tem também duas outras pessoas: o assistente do Departamento de Petroquímica, que era o químico industrial Eduardo Alberto Pinto Brandão.

A.Z. - Eduardo Alberto Pinto Brandão... Interessante, eu não estou lembrando desse nome.

M.Q. - Bem, e o chefe de Divisão de Fertilizantes, o engenheiro químico Clóvis José da Rocha?

A.Z. - Olha, esse pessoal da fertilizantes eu conheço muito pouco. Sabe por quê? Eles foram separados durante muito tempo. Quando fizeram a fusão, eu fui para Nova York fi -

quei fora. Quando eu voltei, fiquei naquele período já... Então era tudo gente nova. Eu não conheço muito essa gente, não. É pessoal ligado a fertilizantes.

M.Q. - É porque eles todos foram nomeados na mesma reunião de diretoria, junto com o senhor. Então havia possibilidade de talvez de serem pessoas vinculadas ao senhor.

A.Z. - Não, não tinha nada disso. Eles eram, vamos dizer, os homens naturais da fábrica de fertilizantes, que tinha sido incorporada à refinaria de Cubatão e estava tendo um processo de... Não sei se nessa altura já havia sido ou não, mas ela foi depois redesmembrada - voltou a ser um órgão independente.

M.M. - O movimento vitorioso - o senhor disse que participou dessa reunião com o governador de São Paulo... Como foi esse processo do senhor estar já lidando com as coisas da refinaria, até o senhor assumir? Quando o senhor volta para Cubatão?

A.Z. - Olha, isso foram dias. Eu não me lembro exatamente de quantos.

M.Q. - Foram três meses porque o senhor é nomeado no dia 9 de julho de 64 - o senhor é empossado, não é?

A.Z. - Em Cubatão?

M.Q. - É: superintendente adjunto da RPBC.

A.Z. - Olha, é até possível, eu já não me recordo exatamente. Eu me lembro que eu fiquei lá até setembro. Então julho, agosto, setembro... É isso mesmo porque foram três meses, é isso mesmo.

M.M. - E esse período de abril a julho?

A.Z. - Eu fiquei em São Paulo, assistindo, acompanhando à distância a recomposição da normalidade dentro da refinaria de Cubatão. Então fiquei no Espal. O Espal não mudou.

O Barroso era um homem da velha guarda, ele tinha conseguido ficar imune àquela subversão, não houve nenhuma prática subversiva dentro da estrutura dele. Como tal, ele não estava sendo perturbado em nada. Então passaram-se os meses de abril, maio, junho... Eu não me lembro desse período exatamente, sinceramente não deve ter ocorrido nada assim de marcante. É possível até que eu tivesse ficado como interino lá esse período, eu estou achando estranho essa distância muito grande.

M.M. - É porque o telegrama do Levy... Ele fica assim como interventor uns quatro, cinco dias. São sete dias que ele fica até que...

A.Z. - Interventor de fato, não é? Não tinha nenhum ato de... Era um ato de revolução, de fato não é?

M.M. - Ele fica sete dias - ele conta isso para a gente no depoimento que nos deu - até que Ademar aceita. Pode ser... porque ele nos disse que o primeiro ato dele foi passar os telegramas para garantir...

A.Z. - Eu tenho impressão que talvez eu até estivesse lá em Cubatão, numa situação, vamos dizer, de interinidade. Acho muito provável que eu estivesse lá numa condição de interinidade.

M.M. - É, porque tem uma lacuna aqui que a gente não...

A.Z. - Tem essa lacuna que a minha memória não está conseguindo cobrir e não deve ter acontecido nada assim de excepcional, porque realmente eu não me lembro disso.

M.Q. - Mas o senhor que esteve lá nesses primeiros momentos...

A.Z. - O primeiro momento foi esse de conviver com a CGI,

evitar qualquer revanchismo, qualquer ato de violência - e o Márcio para isso era excepcional, porque era um homem, como eu disse, de índole afável, um democrata por natureza, um homem a quem a violência repugnava. Então o Márcio era tipicamente o cidadão ideal para conviver: paciente, político, sabia conversar... Então nós conseguimos driblar com a barriga esse pessoal do CSN, do Conselho de Segurança Nacional, que queria radicalizar - tanto é que em Cubatão foram despedidos muito poucos empregados.

M.Q. - O senhor sabe quantos?

A.Z. - Olha, eu diria que da ordem de 60, se tantos. Talvez até da ordem de 30. E tendo em vista o nível de subversão que teve lá dentro, até com atos de sabotagem, como esse a que me referi, essas demissões foram até em nível muito pequeno.

M.M. - Agora, chegou a haver detenções nas instalações da refinaria?

A.Z. - Não, em Cubatão, não. Nós tivemos duas boas razões para isso. A primeira é que o dr. Márcio tinha essas qualidades a que já me referi, e a segunda é que o interven-
tor - o coronel Osman, eu acho - era também um homem afável. Ele era ligado a atividades esportivas, tinha sido diretor do Santos Futebol Clube, e era um sujeito, vamos dizer, ameno. Tanto é que, não conhecendo a refinaria e conhecendo suas limitações, ele trouxe o Jaime Katz, que o conhecia porque ele era santista - o coronel Osman era nascido em Santos e o Jaime também. Então ele trouxe o Jaime. Você veja que apesar de ser assessor do interventor, ele estava sob suspeita do CSN, porque o Conselho de Segurança estava acima de tudo isso, era um poder que se colocava a

cima de todos. Estava então investigando o próprio assessor do interventor. |riso|

Mas em Cubatão havia... A nossa central telefônica estava inteiramente grampeada há meses - pelos sindicatos, que gravavam e ouviam todas as conversas, porque era o período em que eles dominavam. O "seu" Dias, que era o principal homem da área de manutenção da central, era um ativista conhecido. Não havia um telefone confiável dentro da refinaria de Cubatão. O grampo não é uma invenção do movimento de 64, o grampo é uma invenção antiga, |riso| ele é usado por quem tem o instrumento na mão. Então os sindicatos grampeavam tudo. Isso foi tudo comprovado, eram grosseiras as instalações - tinham sido feitas lá -, e foram apanhadas pessoas em flagrante fazendo isso. Porque, obviamente, quando o Exército chegou - e o exército conhece isso muito bem -, ele identificou rapidamente os grampos que estavam ocorrendo, já quando ele estava senhor da situação, já sob intervenção militar. Então pegou uma porção de gente; o Dias foi um desses caras apanhados e foi demitido em função disso. Agora, talvez a forma de fazer... Aí entra o negócio: no direito é preciso destacar muito claro o que é direito material e o que é direito formal. Então, apesar deles estarem fazendo um ato que era ilícito, eles foram tratados de uma forma completamente, vamos dizer, não adequada. Os inquéritos... Não houve o direito de defesa, não houve o precatório, não houve o contraditório, enfim eles foram demitidos por um procedimento puramente de IPM, militar. Daí, talvez, tenham revertido esses processos mais tarde com a anistia, coisa assim, ou talvez a anistia os tivesse revertido de qualquer forma. Mas elas tinham cometido atos, as pessoas que foram real-

mente demitidas - não foi nada de perseguição, nem caça às bruxas. O Márcio conseguiu, graças às suas qualidades e às qualidades do interventor, fazer uma transição suave e sem dor, o que já não ocorreu na refinaria de Caxias. Quando eu cheguei na refinaria de Caxias, o clima era muito negativo, um clima de sobressalto, porque o interventor militar era um exacerbado, era um homem extremamente autoritário, prepotente, alucinado, eu diria - pelo menos me parecia alucinado. E eu tive que frear esse cidadão, sem ter, inclusive, as qualidades que o Márcio tinha de político habilitado. Eu também sou um homem impetuoso, então confrontavam-se duas forças. Minha maneira foi usar o Diegues: eu tinha sido trazido pelo Diegues... Agora sim: foi o Diegues quem me trouxe para ser o superintendente de Caxias. Por que? Porque o então superintendente, o dr. Coimbra, que é um brilhante engenheiro, um dos melhores engenheiros que a companhia já teve, um grande engenheiro de obra e de projeto, ele estava na sua segunda passagem pela Reduc. Ele havia sido construtor da Reduc inicialmente, junto com o Levy, e voltara com a revolução porque o Levy, justamente, havia assumido e colocado-o como superintendente aqui em Caxias. Acontece que o Coimbra também tinha inclinações de esquerda - socialista, coisa assim desse tipo -, de caráter, vamos dizer, de pensamento, não de atuação - nenhuma atividade ilegal naquele tempo de Partido Comunista ou coisa assim desse tipo. Mas ele tinha notórias inclinações de esquerda e havia manifestado isso num período em que tinha sido homem lá do sul, o TEDUT, lá no Rio Grande do Sul, junto da refinaria de Pasqualini. Então a CGI começou a investigar o Coimbra aqui. Paralelamente a isso, ele, que estava lá se confrontando com o Souza, o famoso interventor radical...

M.Q. - Como era o nome dele?

A.Z. - Osvaldo de Araújo Sousa, coronel do Exército. O Souza queria demitir duzentas pessoas, estava fazendo um inquérito violento, e lá havia cadeia, ou seja: havia pessoas detidas, não dentro da refinaria, mas nas instalações da Fábrica de Borracha Sintética, que era outro órgão da Petrobrás situado ali do lado. A Fábrica de Borracha pertencia à Petrobrás, não tinha sido criada a Petroquímica, ainda. Pois bem. O Sousa, ainda em meio às suas atividades de investigação, junto com a CGI - que eram duas coisas separadas: tinha um interventor e a Comissão de Investigação -... Eles tinham lá dentro uma enorme força do Exército acampada, havia uma guarnição do Regimento-Escola de Infantaria, do REI, chamado REI aqui da Vila Militar, e o oficial de dia era major - para você ter uma idéia da importância da tropa. Era uma tropa grande, dentro do terreno da refinaria. E fizeram esse processo todo de investigação, estavam no meio dele quando ele já apurou uma lista dos primeiros duzentos para serem demitidos. E pediu aqui ao Rio - se reportava direto ao Rio - que demitisse esse pessoal: A diretoria executiva da Petrobrás se reuniu e deliberou - uma deliberação formal - a demissão dessas pessoas. O Coimbra, ao receber a decisão da diretoria executiva, se recusou a cumpri-la. Mas não se recusou a cumpri-la para cima, ele despachou para baixo - pelo menos é assim que está nos registros, eu nunca o ouvi pessoalmente para saber se ele tinha alguma explicação melhor. É possível que ele tivesse se recusado também verbalmente em relação ao diretor.

|FINAL DA FITA 12-B|

M.Q. - Nas atas da Petrobrás consta que o dr. Coimbra se recusou a demitir, a cumprir as ordens da diretoria.

A.Z. - Mas essa recusa dele chegou aqui via denúncia. Ou seja: ele deu um despacho no papel, um despacho para os seus chefes, dizendo que não cumpriria, ou coisa assim desse tipo, e isso foi interceptado por um informante e foi trazido aqui ao interventor, à CGI, à Comissão Geral de Investigação, cuja cabeça... Havia uma CGI na sede da Petrobrás, na diretoria. Então essa CGI e o interventor exigiram a demissão deles, o que foi atendido. Então eu não sei se essa recusa teria chegado diretamente do interessado, no caso, o Coimbra, ou se ela veio por denúncia. Me parece que ela veio por denúncia, tanto é que ele foi demitido, não lhe foi dada a chance sequer de transmitir o cargo. Ele foi proibido de pisar na refinaria e não voltou mais, naquele período. Eu recebi a mesa com tudo que tinha dele, tive que mandar entregar: cartões pessoais, uma série de coisas, cartas, alguns objetos pessoais, ele não pôde voltar. Eu fui chamado em São Paulo, na refinaria de Cubatão, aliás - eu estava na refinaria -, fui chamado com o seguinte recado: "Venha e traga roupa para sete dias." Ora, esse é um recado esquisito. Eu estava cansado de ser chamado aqui à Petrobrás sede, e nunca havia recebido nada dessa natureza. Então eu passei em minha casa para pegar roupa, porque eu simplesmente não tinha roupa em Santos para ficar sete dias no Rio, que é uma cidade que já exigia paletó e gravata - eu trabalhava só de camisa esporte na refinaria -, então passei em São Paulo, fiz a minha mala e disse para a minha mãe - eu ainda era solteiro -, eu disse: "Olha, estou indo para o Rio, coisa boa não é, porque

estão me chamando para ficar sete dias, isso deve ser alguma complicação." Eu achei que era fazer o inquérito de um navio que tinha batido aqui. Houve um acidente entre dois navios muito sério, e geralmente, nesses casos, se nomeia uma comissão de inquérito de pessoas não ligadas à área. E eu achei que ia compor essa comissão, que coisa para demorar assim, só podia ser isso. |riso| Os meus serviços aqui, em geral, eram de prestar algum esclarecimento e voltar. Sete dias, tinha algo de extraordinário.

Então eu vim com a mala, desci aí no Santos Dumont e telefonei para a Petrobrás, para o coronel Diegues. Eu disse: "Olha, acabei de chegar. Vou para um hotel, ou vou direto para aí?" Devia ser umas quatro horas da tarde. Ele disse: "Não, venha direto para cá." Eu disse: "Ih, está pior do que eu pensava." Era uma sexta-feira. Então eu peguei o táxi e vim voando para a Petrobrás e, quando eu estou entrando na sala - me anunciei -, ele pega o telefone, ele já estava no telefone, de pé, e eu só ouvi a seguinte frase: "Olha, eu estou seguindo direto para a refinaria para dar posse ao novo superintendente, é o engenheiro Aldo Jacomo Zucca." Aí que eu disse: "Nossa Senhora! Que refinaria será essa?" Nem raciocinei que estar seguindo agora só podia ser aí mesmo. E de fato saímos do prédio Ultramarino, na praça Pio X, onde era a presidência da Petrobrás, e nos dirigimos para a refinaria, onde eu tomei posse, na presença de três ou quatro chefes que haviam sido retidos na hora de ir para casa, porque o expediente já tinha sido encerrado. Então recebi... Presentes: o interventor militar, o chefe de relações públicas, o superintendente adjunto da refinaria, que era o coronel Mendes, que estava nessa altura paraplégico, hemiplégico -

ele tinha sofrido um derrame e tinha alguma dificuldade de escrever e até de falar -, mas conseguia se locomover bem, era um homem... Já era habilitado à reserva há muitos anos, era um homem sem dúvida muito bom, conhecido, mas ele estava muito limitado em função dessa condição física. Então assumi na presença dessas três ou quatro pessoas e já fiquei. Quando o Diegues foi embora, eu disse: "Peraí, eu vou consigo." Ele disse: "Não senhor. Agora você é o dono da casa." Eu disse: "Mas a minha mala está no seu carro." Ele disse: "Pegue a mala aí, você aqui tem... todos os carros são seus, você fica aqui." Eu disse: "Bom, estou sozinho, não tenho nem para onde ir, eu vou jantar aí com esse interventor." E fui jantar com o interventor militar para saber o que ele tinha na cabeça. Fui conhecer a cadeia dele lá. Ele tinha lá um monte de gente em condições de... Não digo prisão, mas eles estavam lá retidos, detidos, não sei como. E lá eram ouvidos por esses...

M.Q. - Mas como ele colocava as pessoas? Trancadas em quartos?

A.Z. - Estavam lá, tinha barracões de obra, o pessoal estava lá dormindo normalmente, sem grande... Agora, tinha tropa, não é? Eu tropecei numa metralhadora quando fui sair, levei o maior susto, pensei que ela estava municada. Tinha uma metralhadora com um tripé, assim, aberto no chão, eu nem vi, dei um chute no tripé. |risos| Então o ambiente era esse. Ele tinha um ajudante-de-ordens, que era um capitão, esqueço o nome agora dele, enfim, era um negócio militarizado. E lá eu conversei com o homem, ele viu que eu era historicamente, vamos dizer, um aliado, que eu tinha sido contra a agitação sindical, o que desarmou bastante a

prevenção que ele poderia ter. Ele já tinha tido dificuldade com o Coimbra, esperava que agora fosse nomeada uma pessoa com quem ele pudesse dialogar. E, de fato, nós tivemos um convívio bom, apesar do radicalismo dele. Bom, a primeira coisa que eu fiz, foi cumprir a deliberação da diretoria, não me cabia discutir. Os meus superiores já haviam decidido à luz de todas as informações válidas a demissão dessas pessoas, e eu simplesmente chamei o chefe de pessoal e dei aquela minha ordem clássica: "Olha, vocês têm 48 horas para cumprir essa ordem da diretoria executiva. São duzentas pessoas, tem que passar o nada consta aí pelos órgãos todos de pessoal, de almoxarifado, de serviço médico, serviço social, aquela tramitação toda, tem 48 horas. Se no fim de 48 horas vocês não tiverem dado conta dessa missão, aí é muito fácil, eu só demito dois." Era o chefe do DRI, que era um, e o chefe de pessoal, que era outro. "Para demitir dois, eu demito da minha sala, eu e minha secretária, não preciso de mais ninguém. De modo que estão dadas as instruções, obedece quem tem juízo." |riso|

M.M. - Agora, eu me lembro de ler nos jornais de 64, de ver listas enormes de pessoas demitidas da Petrobrás, umas pelos atos e outras de demissão por outros inquéritos. Como é que foi isso?

A.Z. - Essas pessoas a que eu me referi, essas duzentas, cerca de duzentas - o número pode não estar certo, mas a ordem de grandeza é essa -, isso foi fruto do primeiro e único levantamento da comissão lá da refinaria. Porque nessa altura o tempo havia passado e o Sousa já estava encerrando o período dele, ele ia embora, ele tinha sido designado para um curso na Alemanha, ou uma missão qualquer na

Alemanha. E eu me lembro que a última coisa dele, depois de cumpridas essas demissões, era que ele queria que eu cercasse a refinaria com uma cerca de arame farpado e mais postos elevados, guaritas elevadas - que hoje são construídas em concreto armado -, com um alçapão por baixo para o sujeito não ser surpreendido, com a luz em cima bicolor - havia uma lâmpada verde e uma vermelha: a verde, quando está tudo normal; quando havia algum perigo, o sujeito mudava para vermelha - e com focos de luz pequenos em paralelo para que você não pudesse cortar. Enfim, ele queria que eu fizesse da refinaria um verdadeiro campo de concentração. Eu não podia dizer não. Então, a primeira coisa que eu disse foi: "Olha, acho a idéia ótima, mas não tenho orçamento, e eu não posso gastar aqui nada do orçamento." E militar entende disso, eles também vivem de orçamento. |risos| Então eu consegui rolar com a barriga e não cumpri nenhuma das determinações dele nesse sentido porque isso já era uma conversa dele comigo. Agora, as deliberações da diretoria executiva, essas eu cumpri na íntegra. Então da das as 48 horas, o pessoal realmente foi demitido, todo mundo foi demitido por interesse da empresa - a grande maioria. Alguns, por justa causa, que dizem que havia prova, vamos dizer, o elemento de convicção claro de que tinham cometido um ilícito qualquer que configurasse uma justa causa. Mas a grande maioria saiu por inconveniência na empresa, foram indenizados. Inconveniência da empresa porque não convinha tê-los nos quadros, eram elementos desagregadores e que tinham tido uma ação, tida e havida pela Comissão de Inquérito como não... Quer dizer, desinteressante para a companhia. Então eles foram demitidos. E a coisa parou por aí. Nós não fizemos mais demissões depois. O Sousa ainda tentou afastar o meu chefe de engenharia,

que tinha simpatia por esse movimento, e eu resisti, consegui negociar com ele. Resisti da seguinte maneira: eu me tornei fiador dessa pessoa, que hoje inclusive é diretor da Petrofértil e que eu conhecia de Cubatão. Na realidade, ele tinha algumas inclinações para essa área, pelo menos ele gostava muito de um regime participativo, que não era, naquela ocasião, muito bem-visto. Mas eu achava que ele não era subversivo e que eu podia afiançá-lo sob minha responsabilidade - foi o que eu fiz. Então eu disse: "O - lha, eu não vou tirar um chefe de engenharia porque isso é um trauma muito grande. Na altura que eu tiro um chefe de engenharia, eu começo a perder, vamos dizer, a solidade do grupo." Eu tinha que manter - como superintendente vindo de fora, quase que um interventor -, eu tinha que atrair e conquistar aquele grupo da refinaria: dr. Paulo Lontra, esse chefe que eu não estou lembrando o nome dele agora e uns outros tantos que faziam... O Maurício Alvarenga, Gabriel Canabarro, enfim, aqueles que dirigiam a refinaria eu tinha que mostrar que eu era um homem equilibrado e justo. Então não ia permitir que afastassem um chefe meu, só por ouvir dizer aí, por intrigas, ou por qualquer razão menos justificável... Então consegui negociar isso aí. E ele foi embora, mas o REI ficou. Quando eu digo o "rei" é o Regimento Escola. [risos] Ficou lá então, mas sem já a presença do interventor militar - acabou a intervenção. Mas o REI ficou lá como uma espécie de garantia às instalações, e estava muito bom para o Exército, porque eles estavam comendo de graça e fazendo uma porção de outras coisas e estavam economizando as etapas, como eles dizem, que é o orçamento militar para alimentar essa gente toda. Com isso o homem estava reformando o REI lá. [risos]

Então várias vezes eu vim aqui ao Rio e pedi: "Pelo amor de Deus, me tirem aquela tropa lá de dentro, que eu preciso melhorar o clima, e como é que eu vou melhorar o clima com metralhadora plantada em cima da minha sala ali, com oficial de dia, major e carro entrando e saindo?" - carro do Exército, aqueles jipões. E o Ademar disse: "Você tem que ter paciência, isso tem que ser negociado." Eu disse: "Bom, então você me credencia, eu vou conversar com qualquer pessoa do I Exército..."

M.Q. - Quem?

A.Z. - O Ademar de Queirós. Veja bem: o Ademar de Queirós era um homem fortíssimo nesse país, era um dos quatro amigos do Castelo Branco: ele, o Geisel, o Golbery e o Cordeiro, o general Cordeiro, eram os grandes amigos do Castelo. Mesmo assim, ele, que depois veio a ser ministro da Guerra, foi com muita habilidade para conseguir tirar o REI de lá de dentro. Mas finalmente o I Exército saiu e colocou à minha disposição um contato para se eu precisasse de cobertura militar e depois disso foi regularizado por outros procedimentos. Hoje todas as instalações da Petrobrás têm um órgão designado que tem que dar cobertura àquela instalação porque é do interesse da segurança nacional. Para o abastecimento, para defesa do patrimônio, para uma série de coisas, toda e qualquer instalação da Petrobrás tem designado um órgão de segurança pública, seja ele da Polícia Militar, seja do Exército, que deve garantir essa instalação em caso de comoção, de perturbação da ordem.

M.Q. - Me diga uma coisa dr. Zuccà: o senhor há muito tempo nos disse que dentro da refinaria, principalmente no período em que o senhor esteve em Cubatão, não eram bem-

-vistas aquelas pessoas que tinham um comportamento assim não padronizado, que tivessem uma vida irregular, uma vida familiar irregular, essas coisas todas.

A.Z. - Isso no tempo do Diegues?

M.Q. - Para trás.

A.Z. - O Diegues é um moralista.

M.Q. - Exatamente, o senhor havia comentado isso. Nessas demissões da Reduc houve esse tipo de argumento, alguma coisa assim?

A.Z. - Que eu saiba, não.

M.M. - Nem em Cubatão?

A.Z. - Em Cubatão também não, também não. Em Cubatão o número - eu sinceramente não me recordo -, mas eu lembro que foi um número pequeno, talvez tenha sido bem menor que esse que eu citei aqui, porque quando eu vi duzentos na Reduc eu fiquei chocado. Eu fiquei chocado e fiz uma análise superficial, vamos dizer, do que eram aquelas pessoas, e ouvi outras para saber se aquilo tinha algumas conotações de exagero, ou coisa assim desse tipo. E acabei... Eu não podia me opor de qualquer maneira, mas acabei, vamos dizer, ficando tranqüilo com a minha consciência de que eles tinham feito alguma coisa mesmo, ainda que em inúmeros casos fosse apenas delito de opinião. Mas muitos tinham se manifestado publicamente, de forma ofensiva ao Exército, havia lá um auxiliar de portaria que tinha feito um soneto, uma ode ridicularizando o Exército e o pessoal que estava ouvindo ele ali obrigava ele a repetir, chamavam ele de vez em quando e diziam: "Agora repete aquilo." E chamavam sempre um oficial de dia, um tenente jovem para

ouvir e, na hora que ele ofendia o Exército, tinha que dar uma bofetada. Isso é o que diziam na crônica lá dentro, era o que se ouvia falar. Eu nunca vi, nunca presenciei isso, mas diziam-se coisas dessa natureza e esse auxiliar de portaria de fato era um sujeito assim, vamos dizer, desbochado, assim uma pessoa grandiloquente. Então nesse período fez alguma coisa que ofendeu os brios do Exército e estava sendo posto para fora por causa disso. Naquele clima não dava para fazer outra coisa. Então ele foi afastado por conveniência da empresa.

M.M. - Agora me diz uma coisa: o que significou, em termos do serviço, essas demissões? Porque em Cubatão a gente sabe que logo em seguida há um concurso. Esse concurso foi feito para repor essas pessoas? Eu imagino na Reduc, onde foram proporções muito maiores...

A.Z. - Na Reduc tinha uma gordura terrível. A Reduc tinha acabado a obra e, por espírito puramente... laços frouxos, na administração o pessoal não tinha sido mandado embora, ou seja: fim de obra, mas absorve-se a sobra. Então a Reduc tinha três mil seiscentos e tantos empregados. O que é um absurdo, basta dizer que a Reduc de hoje é cinco a seis vezes maior e tem cerca de dois mil empregados. Nós tínhamos 3.600 num grande contingente de obra, de modo que esse pessoal que saiu não fez falta nenhuma. Em Cubatão, talvez, porque estava mais estratificado, alguns deles tenham sido repostos. A refinaria continuou crescendo e aquelas pessoas... Eu me lembro de um caso, o Adelson Cubas, por exemplo. O Adelson Cubas era também um líder sindical que foi demitido, não por ser líder sindical, mas porque ele foi um dos que participou da troca de... Eles retiraram os vo-

lantes das válvulas da estação de carregamento, para evitar que se carregassem caminhões de abastecimento. Enfim, ele fez um ato físico de resistência, em função daquele papel que ele desempenhou. Hoje esse homem é anistiado, ele até é um... Eu acho que está aposentado, ele é um dirigente da associação de aposentados lá de Cubatão, tem um outro nome qualquer coisa assim, desse tipo. Ele é muito ligado ao Geraldo Silvino de Oliveira, que agora é novamente candidato a ser... Veja bem, e agora nós o rotulamos de oposição confiável. A companhia fará tudo que puder para e_leger o Geraldo Silvino de Oliveira, que é do Partido Comunista, que é vereador da Câmara de Santos, mas que é a opção milhões de vezes melhor do que o seu opositor da CUT, nas eleições agora do ano de 88. Então você vê como o mundo dá voltas, e a sociedade se modifica. |riso|

Então o Adelson Cubas era um encanador, um homem rude, de poucos recursos intelectuais, mas que fez esse dano naquela estação - provisório, é verdade, foi um dano de pouca repercussão, como dano, ele apenas tornou-a inoperante durante um lapso de tempo. Mas foi demitido por causa disso. Então em Cubatão as demissões foram todas e - las motivadas e em número muito reduzido. Na Reduc eu acho que muita coisa já foi delito de opinião puramente e foi reparada agora com a anistia.

Agora, nós não precisamos repor ninguém, e depois e continuei minha ação puramente administrativa e con_guei retirar da refinaria mil empregados - mil. Eu peguei com 3.600 e larguei com 2.600 e o meu substituto tirou mais uns quinhentos. Chegou ao número de dois mil, que é o número de hoje. Isso, depois de ter colocado lá dentro dois conjuntos de lubrificantes, um conjunto de parafinas,

ampliado uma série de outras unidades, como gás natural, tem uma quantidade imensa de novas instalações, a refinaria cresceu enormemente e tem cerca de dois mil empregados. Ou seja: havia um monumental exagero de mão-de-obra ociosa.

M.M. - No entanto, eu imagino que uma demissão baseada em delito de opinião nem sempre coincidia com aquelas necessidades do funcionamento.

A.Z. - Não, claro, exatamente. É possível que a gente tenha perdido um ou outro engenheiro, principalmente. Na área de instrumentação saíram alguns engenheiros que foram afastados por isso e que fizeram falta, não tenho dúvida a esse respeito.

M.Q. - Aliás, o senhor sabe mais ou menos dizer como foi essa proporção em cada área, por exemplo, de nível técnico e nível universitário?

A.Z. - Não, sei. Foram poucos os profissionais, foram muito poucos profissionais. Eu me lembro de um engenheiro de instrumentação. Era mais pessoal de baixo, vamos dizer, auxiliares de portaria, gente de obra. Porque esse homem simples, por exemplo, da obra, um ajudante de caldeireiro, um ajudante de soldador, é uma massa de manobra muito fácil na mão desses agitadores. Então a grande maioria era isso. Alguns eram da linha administrativa, mas, profissionais, muito poucos de que eu me recorde. Eu me lembro de um ou dois na área de controle de processo, de instrumentação.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, o senhor falou que reduziu esse pessoal, também. Mas será que também não foi em função, vamos dizer assim, da adoção de novos processos, mais mecanizados?

A.Z. - Ah, sim. Sem dúvida foi racionalização. Por exemplo: eu tinha quatro carpintarias, oficinas de carpintaria, e fundi numa só. Porque uma refinaria, de princípio, não precisa ter nenhuma oficina de carpintaria; ter quatro é um absurdo. Havia uma da obra, havia uma da manutenção, havia uma do almoxarifado e uma dos serviços gerais. Então eu as fundi numa só dentro dos serviços gerais e andei distribuindo máquinas aí para a Fronape, porque navio tem coisa de madeira e refinaria quase não tem. No navio tem móveis e uma porção de coisas de madeira. Então nós racionalizamos, nós fizemos um grande... Fechei a pocilga, minha primeira providência na refinaria foi extinguir a pocilga, onde havia um garanhão...

M.Q. - Como assim?

A.Z. - Nós tínhamos uma pocilga enorme para gerar carne de porco para a refinaria. Era verticalização. Era uma pocilga verdadeira! |risos| Eu descobri que havia uma pocilga porque eu fui ao almoxarifado e vi lá uns negócios de dar choque em porco, para o porco não encostar na cerca. "Me diga: mas que negócio é esse?" "É da pocilga." "Que pocilga? Então vamos ver a pocilga." Cheguei lá encontrei um contramestre e mais sete empregados e mandei fazer um estudo econômico - eu tinha um setor de estudos econômicos na divisão de planejamento. Feito um estudo econômico, provou-se que a pocilga era antieconômica. Mas a questão é a seguinte: como fazer com o garanhão que havia sido importado? Ou comprado - era um garanhão estrangeiro. |risos| Então eu doei o garanhão para a Marinha, que ele que fosse reproduzir lá adiante, e matamos os seus descendentes que não tinham pedigree. |risos|

M.Q. - Mas como se chegou a ter uma pocilga dentro de uma instalação industrial?

A.Z. - Porque nós tínhamos uma administração de origem militar e o militar tem essa mania da verticalização. Ele tem a própria gráfica, ele tem a própria garagem, a própria oficina de manutenção, o próprio posto de abastecimento. E se você pensar, ele vai para a própria horta. Então isso é da origem da administração militar brasileira: ter a sua intendência. Até hoje a Petrobrás tem traços desse seu atavismo. Quase todas as nossas instalações, como Cubatão, como Caxias e umas outras tantas, nasceram com administradores militares e, como tal, pecam na sua origem por soluções militares. A Petrobrás tem aí o Cidade de Lima que é uma intendência desse prédio, onde tem uma porção de coisas que não deviam existir. Por que? Devido a suas origens militares: quem instituiu a intendência ali foi o marechal Ademar de Queirós. Nós recebemos aquilo como dívida da Shell e lá tem garagem, conserto de automóvel, lubrificação, conserto de máquina de escrever, capoteiro para móveis.

M.Q. - E os arquivos da Petrobrás, também.

A.Z. - Arquivos da Petrobrás estão lá. Vocês ainda vão lá, não é? Eu nunca fui lá no Cidade de Lima. Pois é, os arquivos até que é uma coisa nobre |risos| Eu acho que capoteiro já é outra coisa. Eu acho que um edifício não tem que ter intendência; tem que ter manutenção e muito simples, de preferência contratada, como quase todo mundo que tem aí fora. Então a companhia até hoje tem muita gordura desse tipo. Mas, afinal, eu reduzi mil empregados racionalizando o serviço - única e exclusivamente.

M.Q. - O serviço, e não em termos de equipamento, essas coisas, que poupassem gente?

A.Z. - Não, equipamento nem tanto. Nós não fizemos nada de automação. A automação veio depois. Eu recebi a refinaria acabada, aliás, só coloquei... A primeira operação do cracking catalítico foi comigo, mas ele estava já praticamente pronto, e, depois, não instalei mais nenhuma unidade nova porque não deu tempo. Nós começamos a cogitar em lubrificantes, mas não chegamos a implantar. Então eu racionalizei a refinaria nos anos em que fiquei lá. Então, entrei em 64, saí em 67 e, nesse período, propício - foi um período longo -, eu consegui racionalizar e abasteci a administração central com esses meus excessos de contingente. Então esse excesso de gente que não tinha o que fazer lá eu passei para cá quando montaram a departamentalização. Então poucos foram para a rua, só foi para a rua quem quis ir. Por exemplo, esse Carlos Vergara, esse grande artista plástico, que foi um dos primeiros que eu demiti, mas ele faltava uma média de trinta dias por mês. E eu dizia: "por que um indivíduo falta tanto?" Chamei-o e ele disse que era artista e que tinha ganho um grande concurso aí e que estava dedicado a fazer a obra de arte que ele ganhou no concurso. Era um painel para uma escola técnica. E eu disse: "Muito bem, já que você é um artista e um artista de sucesso, você se interessa por ir embora? Porque eu não me interesso por empregado que falte - só falte - porque é artista." Ele disse: "Olha, até que me interessa a indenização." Eu disse: "Então está feito um grande negócio." Ele hoje é um artista consagrado, com aquele dinheiro ele abriu um atelier... Dei a indenização dele, de lei,

100% - não foi negociada, não. "Tem a indenização de lei e está dispensado."

M.Q. - Tinha muitos anos de casa, ele?

A.Z. - Não tinha muitos, não. Ele era o então marido ou ex-marido da Marieta Severo. Ele foi marido da Marieta Severo antes do Chico; hoje é artista plástico. Mas você vê que não era empregado típico da indústria de petróleo. E outros tantos. Eu fiz vários empréstimos com essas indenizações. Os donos do cemitério Jardim da Saudade eram dois operadores nossos que, com o dinheiro, fizeram uma empresa de mate e, da empresa de mate, passaram para o Jardim da Saudade. |risos| Depois passaram em frente o Jardim da Saudade, não são mais donos. Mas eu tive a felicidade de ver esse ex-operador da refinaria montado num Mercedes esporte importado que ele ganhou como empresário e ele até hoje é meu amigo particular, muito grato e eu o despedi. Você vê que a coisa, quando é feita com critério justo e humano, não deixa seqüelas. Então os mil empregados que nós tiramos de lá foram feitos dentro dessa natureza. O meu homem que tratava desses casos era o dr. Maurício Correia, que era o meu superintendente de administração; depois que o Mendes se aposentou, ele ficou lá nessa função. E ele era um homem que fazia isso citando a Bíblia; ele é muito religioso e conhece todos os versículos. |risos| Então, ele, calmo, sereno, conversava com as pessoas e chegava à conclusão se era interesse dele ir embora ou não. Evidente que era toda vez que a gente identificava um grau de ociosidade, e nós tínhamos uma quantidade enorme de pessoas ociosas como em toda empresa estatal. Ninguém se iluda: empresa estatal enxuta é um bicho que não existe, é um bicho

inexistente. Só é possível encontrar estruturas enxutas fora da organização estatal. Porque as organizações privadas descartam, nós não descartamos - essa é que é a verdade-, e um organismo sadio tem que descartar. Assim como nós descartamos tudo aquilo que a gente come, depois não presta mais, é dejetos, a rotação, o turnover orientado, é fundamental a uma empresa. O que não quer dizer que ela descuidou do ponto de vista humano e social. A sociedade tem que ter mecanismos de absorver pessoas que têm que trabalhar em outro tipo de atividade, em empresas mais simples e até em atividades como autônomos, enfim, tem que ir para outras... Tem aposentados... Enfim têm que ser direcionadas para algum lugar em que elas tenham oportunidade de exercer a sua, vamos dizer, condição humana com plenitude, mas não ficando como peso morto dentro das instalações de produção. Eu acho que a pior de todas as aplicações é de um empregado inútil, porque ele está matando uma porção de outros empregados úteis. As empresas só crescem quando dão lucro e conseguem reinvestir o seu lucro; isso é da essência da economia de mercado. E essa é a realidade, inclusive, do mundo planificado. Você vê hoje a modificação porque passa a Rússia e a China - as empresas estatais têm que dar lucro para continuar existindo, senão elas serão fechadas. Isso na Rússia soviética. A necessidade de ser produtivo é um desafio que se coloca frente ao homem moderno. O mundo moderno não pode mais conviver com pessoas completamente improdutivas agregadas ao dispositivo de produção. Os improdutivos têm que ser cuidados pela sociedade, mas da forma que melhor for possível.

M.Q. - Dr. Zucca, ainda há uma pergunta com relação a três funcionários que foram citados nas atas, talvez eles sejam

importantes porque está anunciada lá a demissão desses três, que eram da refinaria de Cubatão: Antônio Moreira, José Calheiros e Paulo Torres. O senhor lembra, por acaso, se eles tiveram alguma importância do ponto de vista sindical?

A.Z. - Não me lembro. Deve ser alguma coisa de origem sindical, mas eu sinceramente não me lembro deles. Eu sugiro que a gente continue na próxima sessão, porque a minha carga horária está estourada.

M.Q. - Muito obrigada.

|FINAL DA FITA 13-A|

9ª Entrevista: 19.04.1988

M.Q. - Dr. Zucca, na nossa última entrevista, o senhor estava falando a respeito da sua ida para a refinaria de Duque de Caxias, a maneira que se deu e o clima que o senhor encontrou lá. Então nós gostaríamos de continuar a falar um pouco dessa sua ida para lá. Pelo que a gente pôde encontrar de informações, o senhor foi designado como superintendente interino. Isso, pelo que o senhor havia contado, não era...

A.Z. - Olha, sinceramente eu não me recordo de interinidade, não.

M.Q. - Não?

A.Z. - Não, pode até ser que, em termos formais, por depender de conselho assim, ou coisa desse tipo... Eu não sei bem como eram as competências quando eu assumi, porque ainda não havia departamentalização. Então é possível, e o conselho, no passado, na Petrobrás, teve muito mais competências do que tem atualmente. Houve, nesse ínterim,

uma série de reformas estatutárias que modificaram bastante, vamos dizer, a estrutura de poder da Petrobrás. É possível que eu tivesse sido designado interino porque não havia tempo de... Eu vim numa crise, em cima de uma crise. Então não havia tempo de reunir diretoria executiva, nem conselho de administração, que se reúne normalmente de 15 em 15 dias. A diretoria, naquele tempo, se reunia me parece que duas a três vezes por semana - era com muito mais frequência. Então, é possível que tenha se dado alguma coisa desse tipo, mas eu jamais cogitei e encarei a coisa como interinidade. Tanto é que não me foi dada sequer oportunidade de escolha. Eu vim, vamos dizer, a manu militari, praticamente, sem sequer me perguntarem se aquilo me convinha ou não convinha. O país vinha vivendo uma situação bastante difícil, apesar de já não serem mais os primeiros dias da revolução, ou do movimento de 64, como quiserem chamar. Isso foi em fins de agosto, aí em torno de 23 de agosto, se não me falha a memória.

M.Q. - Em 20 de agosto.

A.Z. - Em 20 de agosto, a data é mais ou menos essa. Eu me lembro que eu pude voltar a São Paulo... Eu era padrinho de casamento de minha irmã no dia 5 de setembro e caía, enfim, na semana da pátria, feriado e tal, e eu pude então me afastar, já depois dos primeiros dias aqui na refinaria, e cumprir com esse compromisso, vamos dizer, familiar, que eu havia assumido.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, logo depois foi designado o dr. Petrônio Barcelos para proceder a uma sindicância na refinaria - isso a gente leu nas atas e não sabemos exatamente que tipo de sindicância ele foi fazer lá.

A.Z. - Bem, na realidade, eu nunca soube que isso fora uma decisão formal. O Petrônio, eu sabia que ele havia sido incumbido pelo conselho de administração - ele era... Não me lembro se a essa altura ele era o titular do Senge, o órgão que antecedeu o Segen de hoje - era então o Serviço de Engenharia, naquela ocasião -, ou se ele estava já no conselho, como assessor do conselho, eu não me lembro bem. Porque ele sempre foi um homem preso ao Senge, mas lá pelas tantas ele passou para assessor do conselho. E o dr. Petrônio era um homem que tinha, vamos dizer assim, muita penetração em vários campos da empresa e em particular na refinaria Duque de Caxias, onde ele dirigira a obra. A obra foi feita sob, vamos dizer, a jurisdição do Senge; era um órgão do Senge que cuidava da construção da obra. O general Levy, quando chefe da obra, era subordinado ao Senge. Então, o Petrônio tinha lá dentro um grande número dos seus, vamos dizer, seguidores e membros da sua equipe. Eu sei - porque ele inclusive me deu um relatório verbal - que ele fora incumbido - eu tinha impressão que era de caráter informal - de fazer uma espécie do que ele chamou de corte vertical, ou seja: ver como estava o clima dentro da refinaria no meio daquele turbilhão, no meio daquela crise que foi a saída do dr. Coimbra da superintendência. Então ele fez essa investigação e inclusive, para a minha satisfação pessoal - não sei se verdade ou para me agradar -, ele disse que o meu nome tinha sido bem recebido lá, e me reportou algumas das relações de poder que existiam lá dentro, vamos dizer: grupos informais, como eles se situavam, quais eram os pontos fracos, quais eram, enfim... E me chamou a atenção, me deu alguns conselhos, já não me lembro mais de detalhes. Na realidade, talvez pela minha juventude

de, talvez pela minha experiência em refino, eu me julgava desnecessário a receber conselhos, tanto é que eu não trouxe ninguém comigo de Cubatão - é uma coisa que não é muito comum em quem assume encargos dessa natureza dentro da Petrobrás. Em geral o pessoal leva a sua equipe. Eu não trouxe ninguém comigo, inclusive porque sempre fui uma espécie de um lobo solitário, eu não tenho grupos, nunca tive grupos. Minha posição dentro da companhia sempre foi uma posição independente, baseada no profissionalismo, na camaradagem, mas sem a formação de panelinhas e de grupos - eu sou meio avesso a esse tipo de solidariedade.

M.M. - E como o senhor formou a sua equipe?

A.Z. - A minha equipe era a equipe que já existia na refinaria.

M.M. - O senhor manteve?

A.Z. - Eu mantive a equipe da refinaria nos primeiros tempos e minha única modificação, assim, que eu me lembre, de maior envergadura, foi o convite que eu fiz ao dr. Maurício Augusto Alves Correia. Por uma razão muito simples: o general Mendes, que era o meu adjunto, estava hemiplégico. Nesse tempo ele ainda ia à refinaria, depois ele inclusive deixou de ir porque as condições pioraram bastante. Mas, durante um longo tempo, ele se manteve nominalmente na condição de superintendente adjunto, mas com muito pouca capacidade de ação. Isso já existia antes da minha chegada e havia sido criada uma figura lá de administração, chamava-se STA, não sei se era assistente - ASTA, um nome assim -, era uma espécie de um assistente, e esse assistente tinha, então, o assistente do adjunto. Ele tinha atribuições executivas para suprir as deficiências físicas do

general Mendes. O general Mendes estava com um problema de dicção, inclusive, ele estava com a língua enrolada, como é comum em casos de seqüelas de derrame, ele tinha dificuldade em assinar, ele tinha dificuldade de se locomover, então ele precisava de um... Como era uma figura, vamos dizer, de grande respeito e de grande admiração, ele foi mantido nessa condição até a sua... Depois, inclusive, quando incapacitado, ele ficou em casa ainda percebendo pela função até a morte.

Então eu fui buscar o dr. Maurício porque o dr. Maurício era um homem que eu conhecia ligeiramente, sabia que estava em certa disponibilidade, eu já cruzara com ele em seminários, em visitas à refinaria de Mataripe, onde ele trabalhava na ocasião em que eu visitei o centro de treinamento. Me pareceu um homem de formação intelectual e de administrador que era necessário para a refinaria naquela condição. E ele provou ser isso de verdade, foi o meu braço direito durante a minha administração. Na refinaria, sem sombra de dúvida, eu me bipartia... Como é comum nas nossas refinarias, sempre foi, é da nossa tradição, o superintendente se suporta sob dois homens: um superintendente de produção, que tem que ser um homem de sólida formação tecnológica e homem, vamos dizer, de refino, e um homem de administração, a vertente administrativa, que tem que cuidar, vamos dizer, da área de pessoal, de material, enfim, de tudo aquilo que diz respeito à administração da refinaria. Então o dr. Maurício provou ser um excelente colaborador, criativo, crítico. Eu sempre fui muito impetuoso, então precisava de um freio. Então, esse papel, ele desempenhava com bastante, vamos dizer, competência - esse papel de um freio da minha impulsividade. Eu ainda era sol

teiro e muito mais, vamos dizer, aguerrido do que sou hoje, com uma visão muito mais... Primeiro, pela maturidade, a própria idade, depois, por aquilo que a família traz de novo campo de visão da gente - mulher, filhos e outras relações familiares, como sogro, sogra, cunhados. Então, isso dá uma outra visão de vida, muda muito os valores da gente. Mas, naquela ocasião, por exemplo, eu era muito menos, vamos dizer, tolerante às falhas funcionais, à indisciplinas, à negligência, à indolência e uma série de outras coisas que a minha formação de homem de indústria não aceitava muito bem. Então o dr. Maurício desempenhou fortemente esse papel, acho que ele me ajudou bastante, foi um grande colaborador. Minha administração foi muito profícua na refinaria, sem nenhuma, vamos dizer, modéstia de minha parte, ou falsa modéstia, ou vaidade, seja lá o que for. O fato é que nós conseguimos racionalizar barbaramente a refinaria nesse período de quase três anos em que eu fiquei lá - eu entrei em agosto de 64 e saí em março ou abril de 67, quando, justamente, houve a mudança, de governo. E nesse período nós racionalizamos de uma forma, vamos dizer, muito aguda a refinaria.

M.M. - O senhor estava falando que na refinaria o superintendente se apoiava em dois homens. Qual era o outro?

A.Z.- Dr. Paulo Lontra. Dr. Paulo Lontra era um brilhante engenheiro de refino, era um engenheiro com uma capacidade de trabalho extraordinária, além da sua, vamos dizer... Ele tinha o que a gente chama de um feeling, ele tinha uma espécie de um dom na operação. Porque muitas pessoas têm um grande conhecimento teórico, mas não têm, vamos dizer, aquela aptidão para operar. Ele tinha uma aptidão para ope

rar, vamos dizer, quase que um sexto sentido de descobrir coisas misteriosas que ocorrem dentro de um processo tecnológico sofisticado, como, por exemplo, um cracking catalítico, que é um dos processos de controle mais difícil. Porque é um processo físico-químico que tem reações químicas complexas, é muito mais difícil do que um processo de separação ou de fracionamento mais simples, que não seja catalítico, que é quebra por temperatura. Por exemplo, um cra-
cking térmico é muito mais simples que um cracking catalítico. O cracking catalítico é de leito móvel, enfim é um processo muito difícil. E o dr. Paulo Lontra se revelou um grande homem de operação, porque foi inclusive na gestão dele que essa unidade partiu, e toda unidade, na sua partida, tem dificuldades muito grandes, até que os operadores dominem inteiramente a tecnologia. Mas o Paulo era um grande... Vamos dizer, um homem que não tinha fim de semana, estava sempre à testa das emergências eventuais, incêndios, coisas que nas refinarias de petróleo são mais ou menos, vamos dizer, previsíveis. Esses momentos, graças a Deus, foram raros. Eu, como disse antes, sou pé quente: eu não tive grandes acidentes, mortes, nada disso. Mas ele se revelou, mesmos nas poucas emergências, um homem de grande capacidade de ação. Então, o dr. Paulo Lontra sem dúvida foi um grande colaborador. Eu tive muita sorte com os meus auxiliares.

M.M. - A estrutura da Reduc nessa época era semelhante àquela de Cubatão?

A.Z. - Bastante semelhante, bastante semelhante. A estrutura formal é praticamente idêntica, agora, como se comporta a estrutura, é muito em função dos homens. Então, o compor

tamento obviamente era diferente, mas a estrutura em si era praticamente gêmea a Cubatão.

M.M. - O senhor teve mais algum colaborador que gostaria de destacar?

A.Z. - Ah, sim, tive excelentes colaboradores. Por exemplo, o dr. Marcelo Abreu, que era um homem de serviços gerais. Serviços gerais, apesar de serem considerados de pouca importância do ponto de vista puramente teórico, na refinaria eram de grande importância para o grande contingente - 2.600 homens - que nós tínhamos, que tinham que ser transportados, alimentados, e aquilo estava uma bagunça notável. Tinham feito um trabalho de engenharia, de caos fantástico em organizar a desordem. As carpintarias... Eu acho que já me referi a isso antes. Bom, o Marcelo, então, foi um excelente colaborador nessa área de serviços gerais, porque era onde havia um grande contingente inútil: a obra tinha acabado e esse pessoal, por frouxidão de direção, havia sido mantido lá ocioso. Havia um enorme grupo de obra sem fazer nada. Então isso tinha que ser canalizado, digerido, a companhia, como toda boa estatal, tem decisões engraçadas. Por exemplo, não despediu o pessoal ao fim da obra, o pessoal de obra.

M.M. - O pessoal da obra era contratado da refinaria?

A.Z. - Alguns eram. Foram feitas as obras através de um bom empreiteiro, mas havia muita gente própria.

M.Q. - Falando das empreiteiras, nós sabemos que o diretor Roca Diegues propõe na diretoria que se façam investigações sobre as irregularidades arroladas na obra de construção da refinaria, referentes a serviços prestados pelas firmas contratadas: Montreal e Chicago Bridge. Isso foi le

vado adiante?

A.Z. - Olha, sobre a obra, houve... Inclusive o Levy respondeu a esse processo, foi até à Comissão Geral de Investigação. Ele ficou no limbo, vamos dizer assim, sub judice, tanto é que, designado superintendente geral do Departamento Industrial, acho que ele não assumiu durante muito tempo, ficou respondendo o adjunto, dr. Ivo Ribeiro. Porque havia essas... Eu sei que depois ele foi inocentado e assumiu. Mas o que eles estavam investigando lá, isso não era público, aquilo era coisa mais ou menos sigilosa. De modo que não... Acusava-se muito alguma coisa em relação não tanto a essas empresas que vocês mencionaram aí, que me parece não deixaram nenhuma, vamos dizer, dúvida no conceito dos empregados, dos engenheiros, dos responsáveis. Havia algumas coisas em relação a uma firma que fazia concreto, ela tinha uma central de concreto lá. Eu esqueço o nome, era de um português, um senhor português. Era um nome de firma... Deve ser um nome brasileiro, se você disser aí, eu vou lembrar. Essa firma tinha lá uma central de concreto e, para fazer todo o concreto da refinaria durante a obra, ela tinha recebido uns caminhões que a Petrobrás importara, eram sobras do Exército americano, eram uns caminhões importados GMC. E esses caminhões, naquele processo de transportar concreto durante a obra toda, acabaram quase que sucata. Então isso deu uma série de problemas para regularizar do ponto de vista administrativo. Porque era um bem da Petrobrás, estava sendo operado obviamente para a Petrobrás, mas na mão de um terceiro. Então, se aquele bem foi devolvido de forma, vamos dizer, delapidada, era aquilo um desgaste natural do uso ou do abuso? Ou da negligência, da má fé etc? Então, tudo isso foi investigado e essa

companhia teve praticamente seu contrato rescindido, não em função de irregularidades, mas porque a obra realmente já havia terminado.

Nós tínhamos uma série de resíduos de obra, inclusive uma das primeiras empresas com que eu rescindi o contrato foi a Concremat. A Concremat fazia controle de qualidade de concreto. Mas eu não precisava mais de concreto de qualidade, porque o meu concreto que estava sendo produzido na refinaria se destinava a calçadas, meios-fios, valas, enfim, não estruturas de responsabilidade. E eu, como engenheiro civil, tinha uma noção muito clara de que eu não precisava de um controle de qualidade além do que os meus próprios mestres já poderiam fazer. Não precisava pagar, sustentar uma firma com análise de laboratório e uma série de custos fixos mensais, que, me parecia, tinha um caráter quase que parasitário. E essa ruptura não foi fácil. O proprietário dessa empresa era uma figura de projeção social e me deu um bocado de trabalho. Mas, se há uma coisa de que você... Estando com a sua consciência tranqüila e o seu julgamento profissional consciente, porque calcado em fatos com razões nos contratos, na tecnologia, no direito, enfim, naquilo que é ético e justo, a gente foi em frente. Eu não tinha nenhuma, vamos dizer, atração pela superintendência aqui na refinaria, que era muito árida, e eu a exercia com o máximo rigor, para baixo e para cima. Então, quando a presidência da Petrobrás veio me cobrar satisfações, eu as dei na proporção exata do que ela tinha e ninguém comentou nada, tudo que eu fiz foi aceito tranqüilamente. Tanto em relação a essa primeira empreiteira, como, depois, a essa outra que fazia a central de concreto, que foram as principais, as únicas duas com quem

eu regularizei.

Eu estava aí repetindo uma experiência que o Diegues havia feito em Cubatão. Tão logo o Diegues assumiu em Cubatão, depois dele ter liquidado os americanos, que estavam lá no contrato leonino, ele partiu para cima dos empreiteiros, porque ele era, como eu havia dito, um guerreiro, era um homem de espírito bélico acentuado. |risos| Ele sempre está à procura do inimigo e de um plano estratégico de como lidar com esse inimigo. Eu tinha, então, sido treinado por ele e estava repetindo mais ou menos as coisas que eu vi que tinham dado certo quando ele fez. E como as condições aqui eram muito... As analogias eram muito grandes: eu estava também no fim de obra, início de operação, havia uma desordem de liberalidades em relação a empreiteiros, e eu procurei corrigir isso. E isso foi corrigido. Eu saí da refinaria com mil homens a menos no contingente, com todas as atividades reguladas por normas de serviço, por procedimentos, com um clima de trabalho bastante bom, de produtividade, uma equipe engrenada, enxugada nos seus desvios... Eu falei no Marcelo Abreu, mas tenho que citar também o "seu" Müller, que era um homem já de uma idade avançada em relação a minha, na ocasião, mas era também um homem de grande rigor na área de dinheiros - que é outra preocupação dentro de uma grande empresa: contabilidade, finanças, caixa. Era um homem de grande... Ele tinha uma mão de ferro no dirigir essa equipe; tinha uma equipe que trabalhava com ele muito entrosada - os homens do "seu" Müller. |riso| Então, era outro grande colaborador. E assim por diante, eu tive vários.

M.M. - Mas me parece que essa diminuição, esse enxugamento

de pessoal, deve ter sido uma das principais tarefas que o senhor enfrentou, não é? Porque cortar mil funcionários, não deve ter sido...

A.Z. - Mas se bem que... Veja bem: desses mil, duzentos foram aqueles que não foram julgados por mim, foram julgados pelo conselho de administração da Petrobrás. Então isso eu já recebi pronto. E os outros oitocentos praticamente foram ou por demissões espontâneas, negociadas, e convinha ao empregado ir embora, ou eles vieram... Eu tive nessa ocasião, então, muita sorte: porque criou-se a departamentalização e ela foi extremamente mal implantada. Ela foi implantada sem nenhum planejamento, vamos dizer, sem diretrizes firmes, e cada um então passou a fazer aquilo que queria nesses novos feudos que foram criados aqui nos departamentos e serviços. E eles tinham uma voracidade incrível por mão-de-obra. Então eu passei a minha mão-de-obra ociosa para a cidade, que estava criando o seu grande núcleo de ociosidade - foi uma transferência. [riso] Tanto é que até hoje eu ando por aqui e tropeço pelos corredores com pessoas que trabalhavam comigo na refinaria e que eu já não me lembro mais, porque eram pessoas humildes - auxiliar de portaria, serventes de obra, vigilantes, e que me cumprimentam e que vêm com reminiscências daquela ocasião. Eu sempre finjo que lembro, naturalmente; alguns até eu recordo, que eram pessoas, vamos dizer, mais marcantes, por alguma característica pessoal. Mas a maioria, para mim, era quase anônima. Eu tinha 2.600 homens. Eles conhecem o superintendente, mas o superintendente não os conhece, essa é que é a verdade.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, a gente pode observar que o senhor fez esses cortes, mas também houve admissões nesse pe

ríodo.

A.Z. - Sem dúvida.

M.Q. - Inclusive criando-se algumas vagas em áreas...

A.Z. - Bom, a refinaria mudava a sua configuração. Ela saía de um órgão de fins de obra para um órgão eminentemente de produção, e de produção otimizada. Nós estávamos procurando levantar a qualidade dos trabalhos e naturalmente era preciso mudar a configuração dessa mão-de-obra. Então foram admitidos mais operadores, mais instrumentistas, talvez inspetores de equipamento, enfim, uma mão-de-obra mais técnica. E o que saiu era servente de obra, eram carpinteiros, pintores, enfim, aquilo que a gente não precisava mais dentro de uma refinaria de petróleo.

M.Q. - Agora, em 65, o senhor propõe à diretoria que alguns funcionários dispensados por atividades subversivas sejam mantidos. O senhor se lembra disso?

A.Z. - Eu não me lembro disso, não. Em 65?

M.Q. - É, em janeiro de 65.

A.Z. - Janeiro de 65 é logo depois que eu assumi.

M.Q. - Pois é, alguns meses depois.

A.Z. - É possível que a gente tenha feito alguma revisão de... Porque os processos, naquela ocasião, não estavam sujeitos a revisão, vocês devem lembrar disso: a CGI, os atos da comunidade eram não apreciáveis, inclusive pelo Judiciário. De modo que não cabia portanto recurso administrativo. Eu não me lembro exatamente desse fato, não. É possível que tenha aparecido alguma coisa, que tenham me convencido de que havia algum exagero e que a gente tenha pro-

posto alguma coisa. Mas eu, sinceramente... Não deve ter sido coisa assim de grande expressão porque eu não me recordo.

M.M. - Como era administrar? Porque imagino que numa época dessa, de grande mudança, brusca, com duzentos demitidos, era uma fase bem traumática. Como era controlar o pessoal?...

A.Z. - É preciso ver o clima. É que nem o clima do anestesiado que está sendo operado. Eu tinha lá dentro uma guarnição do REI, como eu disse. Eu tinha um major, que era o oficial do dia, com uma enorme tropa. Então, só isso aí é um efeito anestésico. Quem é que vai, numa hora dessa, levantar problemas? Os problemas eram levantados por mim mesmo dentro da minha formação, vamos dizer, ética e moral. Então tudo aquilo que era feito... Veja bem: a minha preocupação era justamente manter um clima positivo. Então eu me vali das assistentes sociais - uma forma muito boa da gente fazer essas coisas. Apesar de assistente social ser uma profissão aí um pouco desvalorizada... Eu mesmo lhe digo a verdade: sou hoje casado com uma assistente social - aposentada, é verdade -, mas ela foi assistente social a vida toda dentro do INAMPS, na área de assessoria médica... Mas, na ocasião, eu tinha alguma experiência de Cubatão já, de lidar com assistentes sociais, e a gente tinha... Assim como nutricionista - eram duas carreiras que não haviam pegado. Então eu tinha algumas restrições.

Mas eu situei na Reduc uma assistente social... Porque há profissionais e profissionais. Eu tinha uma profissional muito boa. Ela até me parece que é falecida, faleceu relativamente jovem, depois de muito tempo de ter

saído da... Ela tinha uma personalidade muito forte e direcionava bem umas três ou quatro assistentes, outras profissionais que trabalhavam com ela. Elas tinham feito um trabalho muito bom que começara antes da revolução - essa era, para mim, a grande vantagem desse trabalho. Era um censo de opinião que fora feito antes da revolução entre os empregados e, ao saber da existência desse material, eu o avoquei para mim. E era realmente um negócio volumoso, uma série de depoimentos, de entrevistas e de desejos de pessoas, e eu procurei tirar daquilo o que havia de positivo. Por exemplo: eles gostariam de ter uma marca da refinaria, não havia nada que dissesse que lá era a refinaria de Duque de Caxias. Então nós colocamos um letreiro. Hoje a Petrobrás tem até isso padronizado, mas naquele tempo não havia. Nós pusemos um letreiro luminoso para que quem passasse na estrada indo do Rio para Petrópolis visse que aquilo era a refinaria de Duque de Caxias da Petrobrás. Outra coisa que eles queriam era um campo de esportes, que não havia. E eu fiz isso com trabalho voluntário dos empregados, fornecendo apenas as máquinas da refinaria e os materiais - inservíveis, por exemplo: tubulações furadas para drenagem... Enfim, uma série de materiais que estavam... A obra havia terminado, eles eram inservíveis, de baixo valor de revenda ou quase nenhum valor de revenda, artefatos de cimento. Então isso tudo foi cedido e o pessoal construiu uma belíssima instalação trabalhando depois da hora. O tratorista trabalhava de graça, o trator era da refinaria com o combustível, mas o trabalho dele... O trabalho humano é muito mais importante do que o trabalho da máquina e dos materiais. Então o trabalho dele era um trabalho gratuito. Então isso foi o tipo das idéias que eu tirei,

que foram inúmeras - sobre a qualidade da alimentação, sobre os horários de trabalho, sobre uniformes... Havia uma série grande de reivindicações que, para mim, eram extremamente válidas porque haviam sido colhidas antes do clima de revolução. Então elas estavam naquele máximo de movimento reivindicatório e anárquico; elas representaram para mim uma espontaneidade, uma autenticidade muito grande. Eu me servi desse material. Então coisas dessa natureza partiam da minha autoridade de superintendente. Eu era um superintendente que não havia pleiteado o lugar, que estava lá numa posição de sacrifício e que, portanto, estava querendo ter esse sacrifício compensado para fazer um bom trabalho. |riso| Essa é a grande vantagem da pessoa que chega descompromissada - eu não era amigo de ninguém na refinaria, todas as pessoas, para mim, lá, tinham relações funcionais, eu não tinha amizades pessoais. Então eu podia exercer minha atividade com grande liberdade de ação e prestigiado pela diretoria - veja bem: naquele tempo não havia departamentos, então eu respondia direto a um diretor, ainda que não fosse... O meu diretor não era o coronel Diegues, o meu diretor era o Leopoldo Miguez de Melo, que eu conhecia também desde o início da Petrobrás.

M.Q. - O coronel Diegues era diretor de quê?

A.Z. - Ele era diretor da área financeira e comercial e o Leopoldo Miguez era da área industrial.

M.Q. - Agora, aqui também temos uma anotação de que o senhor foi prestar esclarecimentos à diretoria a respeito de um memorando do SNI. O senhor se lembra disso?

A.Z. - Vagamente. Havia vários pedidos de busca, como eles chamavam naquele tempo, que eram memorandos do SNI.

M.Q. - Pedidos de busca, como?

A.Z. - É o nome que no jargão da comunidade se usava - pedido de busca. Porque eles têm uma técnica: vem de um informante qualquer, um informe; aquele informe, se cruzado com vários informes, ele mostra ter alguma razão de ser, algum grau de credibilidade. Então ele tem que ser investigado e essa investigação se faz através de uma pesquisa, que é esse pedido de busca - aí você já vai pelos canaís formais. Então eu recebi alguns, mas não me lembro de nenhum, assim, que envolvesse nada de mais sério.

M.M. - O senhor acha que a presença do REI, uma coisa assim intimidadora dentro da refinaria, causou alguma queda da produtividade?

A.Z. - Olha, não dava para sentir. Obviamente que atemorizava. Tanto é que, depois, aquilo passou a me incomodar e eu durante meses fiz gestões - informais, evidente - manifestando o meu desejo que aquilo terminasse. Estava na hora de terminar a intervenção militar na refinaria, ela não se justificava mais; o próprio interventor já tinha ido para a Alemanha e havia ficado um seu substituto lá.

M.Q. - Era o tenente-coronel Martinelli?

A.Z. - Não, o Martinelli já era um homem conhecido nessa... O Martinelli acho que trabalhava em outras áreas. Eu não me lembro de quem sucedeu o Sousa. E nem sei se houve... Agora, sinceramente... Eu tenho impressão que acabou mais ou menos a figura do interventor com a ida do Sousa e ficou apenas a tropa lá dentro. Eu me entendia direto com a tropa, com o oficial de dia da tropa.

|FINAL DA FITA 13-B|

A.Z. - O Sousa tinha um assistente, que era um capitão, cujo nome agora não me lembro. Era um capitão bastante jovem, e eu não sei se depois da saída do Sousa ele continuou. Realmente minha memória está num branco nessa altura. O fato é que a intervenção perdeu muito da sua força com a saída do Sousa e a entrega do relatório final dele. Ele entregou o relatório final a quem de direito e aquilo ficou lá dentro como uma situação crônica, da presença da tropa como garantia das instalações, mas já não havia mais uma intervenção militar.

M.Q. - A gente vê poucos nomes citados, mas tem um nome aqui, que foi citado, de um funcionário chamado Gildo Boteelho...

A.Z. - Ah, o Gildo eu conheço bem.

M.Q. - Foi revogada a suspensão dele, a pena da suspensão por trinta dias por atividades subversivas. O que ele tinha feito, afinal de contas?

A.Z. - Olha, eu nem sei. Mas o Gildo, eu conhecia de Cubatão. O Gildo havia sido operador lá de Cubatão, como muitos outros que vieram de Cubatão, como muitos outros que vieram de Cubatão para operar a refinaria. Havia o Gildo e havia um outro amigo dele mais - que foi quem me trouxe o caso do Gildo -, cujo nome eu não me recordo agora, mas também já exercia uma função de supervisor aí dentro da... E o Gildo estava muito perturbado por razões de vida particular, ele vinha sofrendo um processo traumático de desquite. Inclusive, depois que ele teve essa suspensão revogada... Ele era um homem agitado, vamos dizer assim, do ponto de vista emocional, uma personalidade um pouco instável. Bom profissional, como operador, mas em função des-

ses problemas e talvez de traços característicos da própria personalidade... Ele era um homem muito falante, um pouco assim agitado, mas não agitador do ponto de vista político. [riso] Então, já que tinha alguma coisa contra ele nós conseguimos mudar isso aí. E depois eu consegui inclusive evitar que a esposa dele fosse à refinaria hostilizá-lo durante o expediente, porque ela se valia muito disso. Eu proibi a entrada dela na refinaria, uma vez que nós tínhamos um escritório na cidade e qualquer informação que ela quisesse podia obter aqui na cidade - na Presidente Vargas havia um escritório da refinaria que depois eu fechei, por inútil, [riso] mas naquele tempo ele estava ainda funcionando. Foi a forma de evitar que a esposa do Gil do fosse lá dentro afrontá-lo com atitudes, vamos dizer, pouco louváveis em relação a outros empregados da refinaria. Enfim, ela se oferecia a outras pessoas deixando ele numa posição extremamente difícil. Eu tinha medo que aquele homem que me era importante para a produção perdesse a cabeça, cometesse um ato tresloucado, alguma coisa desse tipo.

M.Q. - Agora, foi nesse período também que se montou a parte administrativa da refinaria mesmo: a montagem do escritório da superintendência, não é?

A.Z. - É, nós tínhamos... Eu, assim que cheguei, trabalhava provisoriamente instalado naquele edifício das relações públicas e havia um centro de treinamento enorme construído, ocioso - estava vazio. Aquilo tinha sido construído para treinamento de toda a Petrobrás na área Rio e, como tal, era um edifício grande. Eu resolvi ocupá-lo com a superintendência, enfim, desvirtuando a finalidade para a qual e

le fora construído. Para isso, obviamente, eu me entendi com os meus superiores, mas era uma certa, vamos dizer, mo dificação de planos, uma modificação que era fundamental para a gente consertar a refinaria. Eu precisava agrupar as áreas todas administrativas. A parte administrativa fun cionava dentro de um almoxarifado; outros, em oficinas - nós estávamos dispersos. Eu pus todo mundo dentro do cen- tro de treinamento, onde pus minha sala. Era a sala do che- fe do centro de treinamento, que era uma sala de excelen- tes condições mordômicas; passou a ser a sala do superin- tendente da refinaria. |risos| Com ar condicionado, uma sa- la grande, com bons móveis etc. e tal. Eu vinha de uma re- finaria que era muito espartana, a refinaria de Cubatão, e eu procurava aplicar aqueles mesmos valores em Caxias.

M.Q. - Agora, o senhor disse que se entendeu direto com a diretoria antes da transferência para o centro de treina- mento. Como era isso? Tinha reuniões marcadas periodicamen- te, ou...?

A.Z. - É, tinha um despacho semanal, mais ou menos, alguma coisa assim desse tipo, e obviamente havia ligações telefô- nicas, e qualquer assunto mais importante justificaria meu deslocamento da refinaria para a cidade. Tanto é que eu e- ra o único funcionário da refinaria que trabalhava de pale- tó e gravata. |riso| Porque só o superintendente pode ser chamado a qualquer instante; os outros todos iam trabalhan- do, vamos dizer, com trajes esportes. O calor em Caxias é muito sério para paletó e gravata, é muito sério. No verão é insurpotável.

M.M. - Qual o grau de autonomia que tinha um superinten- dente naquela época em relação à direção?

A.Z. - Bastante. Mas muito; comparado com hoje, demais. Tanto é que eu propus reformas de profundidade. Eu modifiquei o uso de instalações, eu decidi arrendar um restaurante, que antes era explorado por empregados da Petrobrás. Nós tínhamos cerca de 220 empregados da Petrobrás fazendo comida, e pior que isso: comprando gêneros, com péssimo resultado administrativo. Isso era evidente porque as tomadas de preço indicavam condições desinteressantes. Eu podia provar isso como cidadão comum comprando em Copacabana, em supermercados, cotejando, quando as compras que eu fazia a granel... Só que por um processo formal, que não é o melhor processo para comprar gêneros perecíveis, Enfim, por uma série de razões, eu fechei o restaurante, fechei aquela pocilga a que já me referi antes. Eu tinha quatro carpintarias na área de..., e as refinarias não precisam de carpintarias. Eu fechei, fiquei com uma só, o que já é um exagero. |riso| Assim, foram feitas várias modificações dessa natureza. Nós tínhamos uma abundante distribuição de medicamentos, isso também foi restringido. Enfim, moralizamos toda a parte administrativa naquilo que pudemos identificar como mais prioritário, - esse trabalho não se esgota, não se esgota. Ele continuou depois da minha saída: o dr. Maurício Correia continuou lá, com o dr. Paulo Lontra e o Canguçu e com outros que continuaram, e deram prosseguimento a essa tarefa. Depois Maurício Correia foi inclusive superintendente da refinaria, onde ele praticamente concluiu esse trabalho de saneamento. Você vê que de lá para cá a refinaria praticamente triplicou, quadruplicou, em termos de complexidade de instalações, e ela tem um efetivo da ordem de duas mil e poucas pessoas agora. Chegou a ter menos de dois mil, agora tem acho que

2.200, por aí.

M.M. - E a parte da questão da segurança da refinaria - a segurança do perigo de incêndio... Foi feito um programa parecido com o de Cubatão, ou era mais moderno...?

A.Z. - Foi feito. Eu não tenho, vamos dizer assim, o falso orgulho de procurar ser original; eu copiei muito de Cubatão e obviamente era todo o meu embasamento, minha formação. Eu senti que a refinaria estava muito mal em segurança. Ela tinha um engenheiro que era muito competente, mas que tinha uma personalidade fraca e era dominado por um homem perigoso do ponto de vista de ética, assim - um homem com ambições, um homem de pouca formação, não era um profissional de nível superior, era um homem de nível médio. Ele era útil na parte, vamos dizer, operacional, mas ele estava criando uma série de situações que podiam inclusive me envolver. Por exemplo: ele denunciava uma série de coisas que ele julgava erradas; algumas certas, outras, vamos dizer, de julgamento..., lhe faltava base profissional para entrar no mérito das coisas, e esse engenheiro engavetava as coisas. Ora, um engavetador é o pior perigo que pode acontecer. |riso| As questões são que nem ostumores: elas têm que ser enfrentadas. As questões não podem ser, vamos dizer, escamoteadas. Então eu neutralizei esse engenheiro; depois até troquei ele com a sede, ele veio aqui para o Rio porque ele era um homem bom para staff, tinha boa formação técnica... Faltava-lhe capacidade de comando, braço.

E aí eu contratei uma pessoa, que vinha inclusive por indicação de Maurício Correia, uma pessoa que obviamente eu não conhecia e que tinha acabado de fazer um cur-

so de combate a incêndio na Marinha. A Marinha tem uma boa escola de combate a incêndio lá naquela região de Caxias. Porque a Marinha tem que combater avarias em navios, de incêndio, todas essas coisas que são características da atividade da Marinha, então eles têm uma escola de combate a incêndio. Eu peguei então um oficial da Marinha que estava indo para a reserva, estava no processo de passagem para a reserva, convidei, gostei da pessoa - ele havia sido colega de estudos secundários do Maurício Correia, tinham estudado juntos no colégio São José, e se conheciam da Tijuca, de algum lugar desse tipo, de bairro, assim. Então eu convidei, achei que o homem tinha conhecimento, tranquilidade, e hoje ele é o chefe geral da Divisão de Segurança e Meio Ambiente, da Desema. É comandante Afrânio, Afrânio Pio dos Santos. Então pus o Afrânio lá e disse: "Olha, Afrânio, você aqui, agora, é o homem da segurança, combate a incêndio, e recomendo atenção aí para o fulano de tal." - não sei nem se era Odair ou Oldair, acho que era Oldair. Ele, em 15 dias, jantou o Oldair. [risos] Quando o sujeito tem capacidade de comando, nenhum subordinado representa uma ameaça, essa é que é a verdade. É preciso saber lidar com as pessoas, utilizá-los no seu potencial bom e neutralizar os seus pontos fracos, e foi o que ele conseguiu fazer. Então, a partir dali, a segurança da refinaria ficou tranqüila. Era um ponto que me dava preocupação.

M.M. - Teve algum problema de equipamento? Como aquela tubulação lá de Cubatão?

A.Z. - Não, não. Nós tivemos muito pouco... No meu período nós tivemos um pequeno incêndio num revestimento, no FCC*,

* Unidade de Craqueamento Catalítico.

mas coisa de pouca monta. Talvez alguma outra ocorrência numa área menor, separador de água e óleo, não sei; alguma coisa desse tipo pode ser que tenha ocorrido, mas de muito pouca expressão. Eu acho que um dos únicos acidentes fatais que eu tive na refinaria foi de alguém que... Virou um automóvel lá, caiu numa vala e o sujeito morreu num acidente automobilístico. |risos| Apesar de só poder andar com dez a 20 quilômetros, tem sempre aquele que, fora das horas, abusa, sobretudo as pessoas pouco habilitadas - eu acho que não era nem um motorista profissional que teve esse acidente.

M.Q. - É interessante, porque a gente estava vendo, em questão de acidentes... Em novembro aparece uma decisão da diretoria que faz com que a Reduc se responsabilize por um acidente que ocorreu numa interrupção num canal de refrigeração do conjunto petroquímico Presidente Bernardes. Isso ocorreu em julho de 64, antes da sua entrada, inclusive. Como se deu isso, por que se deu isso? O que é que houve?

A.Z. - Bom, isso é realmente um episódio interessante. |risos| Bem, a refinaria funcionava pela tábua das marés, é uma coisa incrível. Porque o canal, a água de refrigeração da refinaria é água salgada - naquele tempo era, hoje quase toda ela trabalha com água doce e no sistema fechado. Naquele tempo era água aberta, com o sistema aberto, ou seja: água de mar, água salgada, e um sistema aberto. A água entrava por um canal de educação, que fora aberto até os fundos da baía de Guanabara, um canal de seção grande, mas de pouca profundidade. Ele tinha uma seção de largura grande e os lados de um talude muito suave, porque aquele material é quase que uma vasa, um lodo, e um aterro de pouca con

sistência, então as laterais do canal tinham que ser muito suaves. Mas mesmo assim o canal assoreava. Assoreamento, vamos dizer, é um fenômeno de..., é um arrasto desses detritos que vêm com a água que é aduzida, e eles se acumulam formando ilhas, coroas, e acaba reduzindo muito a seção do canal e a água não vem.

Então a água, com as marés baixas, tornou-se insuficiente para operar simultaneamente a refinaria e a fábrica de borracha. Como a fábrica de borracha estava colocando muito mal a sua produção, porque ela tinha sido dimensionada talvez acima da capacidade da demanda do mercado nacional e as exportações também eram difíceis - porque não havia preço para exportação, ela era gravosa, de certa forma, ela importava uma série de insumos, como butadieno, estireno... Ela começou a ser feita de trás para diante, não é? Primeiro, fizeram as unidades de acabamento, e as unidades básicas ainda não tinham sido construídas naquela ocasião, em 64. Então ela tinha uma produção encalhada, estava cheia, tinha borracha enfardada por toda a fábrica. [risos] Então era lógica decisão da diretoria: um processo mais fácil de paralisar, que não tem perdas econômicas e, portanto, quanto a água não dava, tinha que se parar a fábrica de borracha, e a refinaria continuava operando e pararia a unidade mais fácil, digamos, a destilação, parando por último, a unidade do cracking catalítico, se não desse para operar nem essa. Então, quando eu cheguei um dos primeiros problemas que ataquei foi esse, por orientação da própria diretoria executiva. Eles me delegaram uma autoridade, eu negocieei - não foi nem uma tomada de preços -, eu negocieei com uma draga que existia - porque era uma draga pequena, que podia entrar na companhia. Se não me fa -

lha a memória, COHIDRA, não lembro agora.

M.Q. - Como?

A.Z. - COHIDRA, me parece; não sei. Havia uma draga disponível, na baía, com tamanho adequado para entrar dentro do canal e reabrir esse canal. Então isso tinha que ser feito quase que anualmente. Essa primeira dragagem foi de emergência, foi uma negociação; depois eu submeti à diretoria, porque passava da minha competência para homologação. Mas tinha sido previamente combinado: "Se você contrata, e o que você fizer aqui, nós garantimos." Eu fiz, negocieei... Obviamente não negocieei pessoalmente isso; a refinaria era muito bem estruturada nesse sentido, ela tinha uma comissão de julgamento lá, uma CCJ, Comissão de Coordenação e Julgamento, uma coisa assim desse tipo, e eles é que negociaram isso tudo, até a gente abaixar o preço mínimo para não ser lesado. E nós conseguimos recolocar a refinaria, ela saiu desse drama tremendo de ter que funcionar com a tábua das marés. Agora, o pessoal da fábrica de borracha reclamava muito disso aí, obviamente que...|riso| E queriam fazer estudos complexos... Eu, como era engenheiro civil, de formação, apesar de praticar pouco, só na área de concreto armado, eu tinha uma formação muito boa também na área de hidráulica. A minha escola era uma escola, vamos dizer, de grande grau de excelência na área de hidráulica. Nós tínhamos um laboratório muito bom e fazíamos trabalhos de campo, então eu tinha uma grande bagagem também na área de hidráulica. Então eu vi que se eu dragasse ali, eu resolveria o problema. Os estudos de profundidade poderiam ficar para depois, |riso| e realmente ficaram, nós contratamos empresas de consultoria... Mas até hoje esse problema não foi completamente resolvido. O que

aconteceu foi o seguinte: o crescimento da refinaria foi direcionado em outro sentido. Hoje nós colhemos água do Guandu e a água aduzida é uma água doce, em regime fechado. E algum dia nós vamos ter que fechar totalmente o circuito da refinaria, porque essa água aberta é uma agressão à ecologia. Porque quando ela volta, ela sempre tem algum arrasto de hidrocarboneto, além de ter uma temperatura acima da temperatura das águas da bacia, se bem que ela se dilui num volume muito grande. A temperatura não é o problema, o problema é o arrasto de derivados.

M.M. - Agora, em 64 é que entra em operação a unidade de craqueamento catalítico. O que representou isso para o aumento da produção? Sobretudo de gás liquefeito, parece.

A.Z. - Ah, sim, gás liquefeito. Veja bem: a produção de uma refinaria é medida pela capacidade nominal, é medida pelo modo de destilação. É quanto de carga a gente atravessa nela, o through put. Isso é que dá a capacidade da refinaria. Daí em diante é a otimização dos seus produtos. Então, com uma destilação só, a gente produz muito poucos produtos nobres, que é gasolina e o gás liquefeito. Já com o cracking catalítico, se convertem os gases óleos pesado e leve em gasolina craqueada, que é de alta octanagem - uma gasolina de boa qualidade -, então ela vai para o pool das gasolinas: mistura-se a gasolina direta com a gasolina craqueada, com a gasolina reformada e, com isso, a gente inclusive não coloca chumbo na gasolina para atingir a especificação de octanagem. Então isso representou muito para a produção de gasolinas e sobretudo para a produção de gás liquefeito, que também aumenta muito. Isso era importante: o Brasil sempre foi um importador de gás liquefeito e ele tem o gás liquefeito como combustível urbano, do-

miciliar, típico. Os fogões todos são abastecidos com gás liquefeito.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, esse tipo de processo químico, de craqueamento catalítico, já tinha sido instalado em Cubatão?

A.Z. - Não. Cubatão tinha o cracking térmico. O catalítico tinha sido instalado num semelhante, lá em Capuava. Quer dizer, ele já era existente desde os anos 40, mas era menos difundido. O pessoal talvez temesse que era mais difícil para operar... O fato é que em Cubatão foi uma unidade muito conservadora na sua concepção e ela teve um processo térmico. O processo térmico é mais simples na sua concepção, mas é mais perigoso do ponto de vista de condições operacionais: ele é de alta pressão, enquanto que o catalítico é de baixa pressão. E também ele se passa em mais alta temperatura, porque a ruptura da cadeia, da molécula, se dá por temperatura, e não por uma reação química.

M.Q. - Cubatão tem...? Porque tem vários processos: primeiro da destilação, se pode extrair... Cubatão só tem o craqueamento catalítico, ou tem o térmico também?

A.Z. - Não, depois foi adicionado em Cubatão um...

M.Q. - Cubatão, não; quero dizer a Reduc.

A.Z. - A Reduc já nasceu com craqueamento catalítico.

M.Q. - Não era como se fossem etapas: destilação...

A.Z. - Não, é sempre destilação, uma etapa, é sempre uma cadeia; sempre é um trem de refinação. Começa-se pela destilação; da destilação, metade do que sai da destilação atmosférica, vamos dizer assim, vai para o vácuo, e metade do que vai para o vácuo é carga do cracking catalítico. Is

so em linhas gerais, claro que isso é uma maneira muito grosseira, mas pode-se quase que ter isso na cabeça. Uma refinaria, digamos, de cem mil barris de destilação direta, tem um vácuo de 50 mil e um cracking catalítico de 25 mil. A proporção é mais ou menos essa.

M.Q. - Agora, foi contratada uma firma americana para fazer a assistência técnica dessa unidade, a Universal Oil Product.

A.Z. - É, não é bem para assistência técnica; ela é licenciadora do processo. Esse processo é um processo... Porque o FCC tem basicamente dois tipos de tecnologia. Uma tecnologia que é chamada side by side, lado a lado, da qual uma das licenciadoras é a UOP. Há outros licenciadores, mas uma das maiores licenciadoras é a UOP; acho que a Gulf também licencia, ou a Shell. Eu não me lembro porque eu não sou engenheiro de processo. O outro é chamado orthoflow, que é uma posição em que se coloca um vaso em cima do outro, o reator está em cima do regenerador. Então, ora eles estão lado a lado, ora eles estão em cima. Então varia muito a disposição mecânica. A UOP é o licenciador do FCC colocado no side by side. Então, ela fez o licenciamento, ela transmitiu o know-how dela à companhia, que detalhou que foi a Foster Wheeler, que fez a engenharia de detalhamento -, e depois deu a assistência de partida. Então na partida eles mandam sempre um homem por turno, para que se dê a partida com a participação deles.

M.Q. - Também observamos que em 64, final de 64 - achei interessante isso -, vocês na refinaria pediram autorização para a compra de uns materiais e isso foi recusado, porque se estava num processo de contenção de despesas.

A.Z. - É, isso na companhia é cíclico. Nós já tínhamos visto várias dessas ondas; houve uma com Jânio Quadros, depois da Instrução 204. Isso é quase o que se pode chamar de sístole e diástole, |risos| são situações que se alternam. Agora mesmo nós estamos numa contenção de investimentos que também leva a coisas dessa natureza. Isso aí já é rotina.

M.Q. - Mas prejudicou o andamento da refinaria?

A.Z. - Sempre prejudica alguns programas, mas nada assim que me tenha marcado. Nós estávamos cuidando já da expansão da refinaria, que fizemos durante a minha gestão, acrescentando uma seção intermediária na torre de vácuo... Na torre de destilação, me parece. Agora estou em dúvida se é vácuo ou destilação. Bem, houve algumas modificações nos vasos principais, e a refinaria passou a ter uma capacidade maior, ela passou de 90 a 120 mil barris, digamos - 90, de capacidade nominal, não é? A 120 mil. Então esses programas todos continuaram. Talvez houvesse um pequeno atraso aqui, acolá, mas nada de marcante.

M.Q. - E as empreiteiras eram as mesmas da construção?

A.Z. - Não, cada serviço desse era fruto de uma tomada de preço. Me parece que essa ampliação foi feita pela Chicago Bridge. A Chicago Bridge ganhou esse trabalho principal, que foi cortar a torre e inserir a seção intermediária. Era um trabalho difícil, sobretudo porque naquele tempo a gente dispunha de menos meios de levantamento do que tem hoje. Grandes guindastes, sky horse, que era um guindaste que veio depois. Nós estávamos fazendo muito as coisas com guy-darick; isso é coisa um pouco mais simples. A Chicago Bridge tinha uma grande experiência, era uma multinacio -

nal, estava instalada no Brasil. Hoje ela foi embora, passou para uma firma brasileira, para a Lix da Cunha, mas isso é recente, já é coisa do ano de 87, 88.

M.M. - Uma das coisas da ampliação que é destacada nos relatórios, é a ampliação do parque de armazenamento, que acho que foi concluído ou iniciado em 67.

A.Z. - É, sobretudo me parece que a parte das esferas, na parte de mais gás liquefeito. Porque, como não havia o cracking inicialmente, nós tínhamos pouca capacidade de estocagem de gás liquefeito. Aliás, todas as refinarias têm uma dificuldade enorme de estocagem até hoje, com gás liquefeito. Porque as esferas, que são pressurizadas, são caríssimas. É um armazenamento muito caro por unidade específica. Tanto é que sou um fã incondicional de que a gente estude aí meios não ortodoxos de fazer esse armazenamento, que seria em cavernas, ou em... É subterrâneo, é muito mais barato. No mundo inteiro se faz isso em domos salinos ou em cavernas calcárias ou graníticas. Há um ponto de equilíbrio: até um certo volume armazenado, a armazenagem convencional em aço é mais barata; acima desse volume, passa a ser mais barata a estocagem subterrânea. Porque o Brasil tem vários pontos aí com formações adequadas - a companhia está estudando isso atualmente -: na área de São Sebastião, em formação granítica, e nós podemos fazer aqui em algumas áreas da Bahia ou do Espírito Santo, em domos salinos, ou onde tem a sal-gema, lá em Alagoas, onde também tem formações muito boas para fazer armazenamento em domo salino. Esse armazenamento agride menos a ecologia, é mais barato e mais seguro, desde que os volumes sejam grandes. E, como o Brasil é um grande importador e vai ser

durante muitos anos... Até a gente se tornar talvez aí auto-suficiente - não digo auto-suficiente, mas ter uma produção muito grande em gás natural -, nós seremos importadores de gás liquefeito e de grandes volumes. Então essa importação... O gás liquefeito também tem preço que tem variações sazonais importantes, em função do inverno no hemisfério Norte. Então é bom ter uma capacidade de armazenamento que permita tirar vantagens dessas flutuações de preço.

Mas então o armazenamento da refinaria aumentou muito nesse sentido. E também outros derivados, evidente: à medida que a gente aumentou a capacidade de produzir, tinha que ter mais estoques de matéria-prima, de produtos intermediários e de produtos acabados.

M.M. - Eu pensava que essa ampliação fosse nesse sentido.

A.Z. - É, ela foi nesse sentido, sem dúvida, se bem que o derivado crítico foi o GLP; o gás liquefeito foi o derivado crítico.

M.M. - Outra unidade que entrou em operação em 64 foi a de descarbonização de propeno.

A.Z. - É, porque aí justamente era o preparo de carga para o FCC. Ela tira o carbono, vamos dizer, o carbono que está agregado nas cadeias aí de..., que vai junto com um gás óleo pesado.

M.M. - Isso tem alguma coisa com a fluidez do combustível?

A.Z. - Não, não. O que tem a ver com a fluidez é parafina; é parafina ou a viscosidade. Não, isso tem a ver com o envenenamento do catalisadôr. Se você não faz isso, não descarboniza, o catalisador tem vida curta, a quantidade de reposição de área de catalisador, que é importado... Na-

aquele tempo usava-se catalisador de alumínio: hoje ele tem outro catalisador, de outra base. Agora, já era caro, importado, então essa unidade tinha essa função. Mas, com o tempo, nós vimos que as nossas matérias-primas não justificavam a operação dessa unidade, e o envenenamento do catalisador era muito pequeno. Então essa unidade foi paralisada, ela deixou de operar, ficou muitos anos parada, até que voltou a operar apenas quando se construiu as unidades de lubrificantes. Então ela entrou na cadeia de produção de lubrificantes.

M.Q. - Houve algum tipo de preocupação, de vocês, internamente, ou da própria empresa, de incentivar a produção interna desse catalisador, já que era uma nova tecnologia?

A.Z. - Não, naquele tempo não havia. Não havia talvez a demanda que justificasse. O catalisador tradicional de alumínio era relativamente barato e não me parece que... Na ocasião não se cogitava disso. Isso se veio a cogitar muito mais tarde, quando nós aumentamos muito o número de unidades de cracking catalítico, o Brasil passou a ser um grande consumidor de catalisador para FCC e agora está em construção essa fábrica aí. E que foi uma coisa muito discutida, porque quem não produz tem a liberdade de escolha de todas as tecnologias que estão disponíveis no mundo, e a tecnologia de catálise muda com grande velocidade. Então havia uma corrente que dizia: "Olha, isso aí não é vantagem. O que se gasta por ano, cerca de 20 milhões de dólares, não justifica uma fábrica no Brasil, para ficar preso a uma vertente só de tecnologia. Então nós teremos muito mais imobilismo, na medida em que estamos presos a uma só fábrica." Porque, sendo produção nacional, você não pode

importar, ou importa com muito mais dificuldade, por existir similar nacional, certo? Então tudo isso foi pesado, mas foi decidido que do ponto de vista de crescimento, vamos dizer, tecnológico do país, valeria a pena para desenvolver conhecimento de catálise em grande escala e está sendo feito.

M.M. - Houve um programa pré-estabelecido para a entrada dessas unidades em operação?

A.Z. - Sim, isso obviamente fazia parte de todo o planejamento para atender à modificação e ao crescimento da demanda. A demanda é sempre projetada num plano aí, vamos dizer, devia ser decenal, de refino. Ele hoje é decenal; naquele tempo, talvez não houvesse assim a determinação de um horizonte fixo, mas sempre se projetou na frente. Houve um tempo em que nós tínhamos menos recursos, no início da Petrobrás, e nós andávamos debaixo da curva, ou seja, as unidades entravam em operação para atingir o ponto de equilíbrio. E, depois, quando havia mais recurso, nós passamos a trabalhar acima da curva para ter já uma capacidade ociosa, uma folga de capacidade de produção, podendo, portanto, exportar, ou absorver impactos de grandes flutuações, vamos dizer, um acidente inesperado de grande porte, alguma coisa desse tipo. Hoje nós estamos quase que equilibrados aí, estamos testando investimento em refino, tanto é que vai se expandir a refinaria de Mataripe, a refinaria do Norte.

|FINAL DA FITA 14-A|

M.Q. - Mas parece que a empresa andou cortando alguns planos nessa área também. Pelo menos nessas refinarias aqui da Reduc e tal...

A.Z. - Ah, sempre. É como eu disse: a nossa convivência com o corte de recursos orçamentários é uma convivência permanente, é cíclica. Na realidade... Bom, existe o planejamento e toda ciência econômica. Porque a economia é a ciência da escassez de recursos, [riso] então isso é uma coisa com que nós convivemos aí. Agora, o que não pode é se chegar a níveis de crise, porque aí realmente pode prejudicar o abastecimento nacional; é isso que nós procuramos evitar. E temos conseguido evitar com muita criatividade. Agora, a minha crítica, às vezes - e nesse ponto eu sou conhecido, sou uma figura notória dentro da companhia, por minha, vamos dizer, visão crítica da matéria-, é que eu acho que nós devíamos nos concentrar muito mais no custeio e menos no investimento. Essa, a meu ver, é uma síndrome da empresa estatal, de toda a administração estatal, da administração pública de uma forma geral. Nós temos um elevado grau de imobilismo e dificilmente fazemos alterações no custeio. Então fazemos o sacrifício na área mais nobre, que é a área de investimento - porque só o investimento gera riqueza, só o investimento gera emprego. O Brasil é um país que precisa barbarmente de empregos, porque tem um perfil jovem na sua população e nós deveríamos trabalhar fortemente na área de custeio e menos na área de investimento; o investimento tinha que ser preservado, porque ele é a faixa mais nobre. Aliás, a gente nota que isso está sendo objeto de graves e de profundas modificações, até nos regimes socialistas mais acentuados, como o da Rússia comunista, da China, o de Cuba; onde você olhar, o pessoal está preocupado com essa questão. Essa é uma questão que hoje é aparente para Deus e todo mundo; o problema não é a questão de conhecer ou não, é de ter maior ou menor ca

pacidade de modificar esse statu quo. O Brasil se debate com isso hoje, e eu espero que encontre uma fórmula de questionar o custeio. E, pelo amor de Deus: isso tem que ser visto como uma necessidade da nação, e não como uma maldade que se queira fazer em relação a camadas protegidas aí por paternalismo, que são mantidas num grau quase que larval de um salário mínimo, que é ofensivo, eu diria que é motivo de vergonha mundial, por condições de miséria que estão aí difundidas de todo lado. Isso só existe porque nós somos lassos da contenção e na luta a essas áreas de fuga de recursos. Só os ricos procuram ser eficientes, os pobres não buscam sua eficiência. Então, na medida em que o Brasil está sendo um país que já está em condições de se juntar ao clube dos ricos, ele tem que começar a olhar essas coisas, com maturidade. É o que toda a vida... Eu, por exemplo, minha visão crítica leva a isso. Agora, es se é um discurso que não agrada dentro dessa companhia, es se é um discurso indigesto, porque muita gente prefere o discurso da louvação, do "Oh, como nós somos bonitos!" E "Oh, como nós somos grandes!" E só ver aquilo que é bom e só colocar isso nos relatórios, procurando jogar debaixo do tapete toda a sujeira. Então isso é uma coisa que não é da minha batida de..., daquilo que eu acredito, não é da minha visão de mundo, não é do meu elenco de juízos de valor. Então eu discordo muito dessa área e procuro modificar esse tipo de coisas e procuro sobretudo fazer proselitismos, não fazer isso virar só uma cruzada pessoal minha; eu procuro atrair adeptos para essa coisa e várias vezes consegui - ainda que reconheça que isso seja uma minoria. É uma minoria que se devota a esse tipo de exercício dentro de uma empresa estatal, enquanto que, numa empresa priva-

da, com todos os seus vícios e desvios, isso é uma constante, porque o dono zela muito pelos resultados daquilo, nem que seja, para usar de forma, vamos dizer, criminosa - para investir lá fora, para usar no seu consumo nababesco, seja lá o que for -, mas ele se preocupa com a eficiência. Ele pode até errar porque é incompetente, porque não tem, vamos dizer, bom conhecimento profissional, mas ele procura. O dono da empresa privada, seja ela empresa de família ou empresa de administração profissional, vai sempre em busca de eficiência.

M.M. - O senhor quando assumiu a superintendência da Reduc, já tinha definido algum padrão desse de eficiência? Ou isso foi uma reflexão que o senhor fez?

A.Z. - Não, eu tinha visto aquilo que dera certo lá em Cubatão e procurei repetir aqui. Cubatão sempre foi uma refinaria que buscou muito a excelência. Nós tínhamos desde o início aquilo que eu chamo de um alto padrão administrativo. Nós tivemos bons administradores, exigentes, e, ainda que convivendo com excesso de recurso, uma série de coisas, tivéssemos alguns vícios desses a que me referi, ela era considerada, em comparação com o resto da companhia, um órgão de alto padrão administrativo, talvez até gravado por algum imobilismo, porque as pessoas mudavam pouco em Cubatão, os feudos eram muito respeitados. Havia um certo imobilismo, nesse sentido das pessoas, não é? Mas havia sempre uma exigência de qualidade naquilo que era feito; isso vinha desde as priscas eras, em função até do próprio ambiente de São Paulo, que é, ninguém pode negar, um ambiente de vanguarda no Brasil, em termos de competência, de administração, de produção industrial, enfim, de todas as

áreas. Então isso tudo foi trazido para cá, mas eu não tinha nenhum padrão assim pré-determinado, estruturado, vamos dizer, pensado. Não, não tinha. Eu vim adquirir algo um pouco mais de visão nessa área depois da minha experiência na Europa. Minha convivência na Europa, que foi de multi-países - porque lá eu trabalhei na França, que era onde eu residia, mas vivia muito na Alemanha, na Inglaterra, na Itália... Então eu tive uma visão muito mais ampliada, uma visão de mundo mais ampliada.

M.M. - O senhor falou aí das técnicas de planejamento econômico, e eu me lembrei que em 64 foi estabelecido o famoso programa de ação econômica, que ia até 66. Uma das metas estabelecidas era a elevação do abastecimento nacional do petróleo. Na refinaria foi sugerido ao senhor que aumentasse de alguma forma as metas?

A.Z. - Não, nós estivemos pensando em diversificar a produção da refinaria; já se cogitava desde os meus dias de produzir lubrificante, não é? Aquela unidade a que vocês se referiram antes, de descarbonização, já era um embrião, e precisava-se aumentar a capacidade de produção de lubrificantes no Brasil. Só a refinaria de Mataripe não dava conta, então nós já estávamos cogitando disso. Mas era um planejamento a longo prazo, eu não sei se ele estava dentro desse plano de ação do primeiro governo.

M.M. - É, o que nós lemos é que em 64, - acho que na sua gestão, já foram tomadas as primeiras providências da construção desse conjunto industrial |inaudível|.

A.Z. - É, exatamente, era uma questão de investigação ainda do mercado, das tecnologias, mas ele só foi se materializar depois da minha saída de lá. O dr. Leopoldo Miguez,

em nível de direção central, fez uma série de estudos aí, junto com a assessoria de refinação, vendo as tecnologias disponíveis. Acabou se concentrando na Chevron, que foi quem deu know-how para a formulação dos nossos lubrificantes, e depois então foi definido o trem de lubrificantes, as várias unidades que vinham compor aquele primeiro conjunto de lubrificantes que foi construído lá.

M.Q. - Agora, na sua gestão, começa a funcionar a unidade de querosene para aviões, para jatos.

A.Z. - Olha, não é bem uma unidade. Nós fizemos uns tratamentos lá para isso. Porque o querosene a jato é produzido na unidade de destilação a vácuo, já sai o querosene ali, não é? E ele pode ser especificado somente através de tratamentos, tratamento bender, uma série de tratamentos aí. Nós começamos a produzir lubrificante, o querosene de jatos, mas não era uma unidade especial, que eu me lembre. Eram unidades de tratamento que foram colocadas em operação e modificadas em alguma coisa.

M.M. - E a produção atendia?

A.Z. - Atendia uma boa parte do mercado; eu acredito que não todo, mas uma boa parte do mercado. Isso começou em Cubatão e aqui na Reduc. Nós começamos a fazer o querosene, era o JP 4 e o JP 1 - são os dois querosenes: um que era para avião a jato de..., jato puro, esses aviões militares de pouca demanda, e o outro, para avião convencional, de turbinas convencionais, de turbo jato ou jato puro, mas de aviões de passageiro.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, em 65 foi aprovado o plano de avaliação das funções de chefia da empresa. Isso era uma coisa geral?

A.Z. - Em 65?

M.Q. - É.

A.Z. - É, isso foi em função da reformulação - da organização. Nós já tínhamos as funções obviamente avaliadas de acordo com a trajetória histórica do crescimento da companhia. Mas a departamentalização foi uma grande mudança, criou simultaneamente um número muito grande de funções, funções que vieram a se encaixar, eram intermediárias - entre a diretoria e as suas unidades de produção. Então teve que haver uma reavaliação geral, e aí novamente repetiu-se aquela famosa luta entre os barões e os cortesãos, não é? Eu, por exemplo, que era homem de refinaria, via com muita, vamos dizer, suspeita, de certa forma, que uma série de cargos de staff, de pessoas muito distanciadas da realidade de produção, fossem valorizados só porque se passavam na sede, mais do que as atividades de linha de frente.

M.M. - Isso acabou ocorrendo?

A.Z. - Certamente, não tenho dúvida que acabou ocorrendo. Isso é uma consequência eu diria que inexorável das tecno-estruturas, sobretudo no momento em que elas partem para o gigantismo. Então havia muito artificialismo naquelas construções; até hoje existem, não é? Num grau talvez menor, porque ao longo dos anos as coisas foram se equilibrando, mas a gente nota ainda hoje uma enorme duplicidade de staffs aqui na administração central, de órgãos, a meu ver, desnecessários. Uma multiplicação de órgãos de planejamento, de órgãos de engenharia, de órgãos de controle. Eu acho que isso aí no fundo, no fundo, é apenas um processo de tecido gorduroso que se acrescenta nas tecno-estrutu

ras, que tem pouco a ver com a estrutura de produção. A evolução da tecnologia, sobretudo do computador, que permite a coleta e o tratamento de dados, quase que eliminou a grande necessidade dessas camadas intermediárias de gerentes. Elas pelo mundo afora foram absorvidas e o pessoal voltou para a ponta, a chamada ponta. O que é ponta? A ponta é a produção, a ponta é vendas, a ponta é pesquisa e tecnologia, em vez desse pessoal ficar fazendo uma porção de departamentinho aí de coleta e tratamento de dados. Isso infelizmente na Petrobrás de hoje ainda não se modificou muito.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, o senhor falou que esse processo de reestruturação da Petrobrás foi feito de uma forma muito empírica, sem muita...

A.Z. - É, a implantação, a implantação. A ideia em si foi muito bem estudada e muito bem apresentada e era uma necessidade, correspondia a uma necessidade. Se nós analisarmos o plano básico de organização que foi fruto dessa modificação, nós vamos ver que ele guarda bastante coerência com o primeiro plano, da primeira diretoria, que foi inclusive de lavra do Pais com o Hélio Beltrão, e que ele representava uma necessidade da etapa de crescimento da companhia. Agora, uma coisa é como ele foi concebido, outra coisa é como ele foi implantado. Então, se na concepção havia uma filosofia e havia objetivos muito claros, a implantação foi entregue às feras, ou seja, foram designados os titulares. Aí então havia titulares fracos e titulares fortes, havia aqueles que eram equilibrados e havia aqueles que tinham uma visão inebriante do seu poder. Então, quando você associa tudo isso a uma burra inesgotável de uma companhia esta -

tal, você pode imaginar os tipos de desvios que isso permite. E eles realmente ocorreram, eles realmente ocorreram. Houve uma luta por hegemonia, porque não se definiram claramente as fronteiras - até onde vai a competência do órgão operacional, aonde estão as competências do departamento, quais são as competências dos departamentos e dos serviços. Isso tudo ficou num terreno muito fluido, ao sabor dos apetites.

M.M. - Essa questão do choque de competência é uma coisa que a gente, lendo os documentos...

A.Z. - E veja bem: isso não ocorria apenas entre os titulares dos departamentos que foram criados aqui na sede, com as suas divisões de sede, com os seus setores de sede, ocorria também interdiretores; é preciso se ter essa noção perfeita da coisa. Não vamos fugir da realidade adotando uma atitude utópica. Os diretores são homens, também, e munidos de ambições, e há aquela ambição natural e desejável e há aquela ambição que excede os seus limites. Então isso tudo ocorre: no jogo do poder, isso tudo ocorre.

M.M. - No caso de um choque - não sei nem se isso ocorreu - de competência, entre um superintendente de uma refinaria e o departamento, quem resolvia?

A.Z. - Bom, isso sempre vem à diretoria. Vem sempre o diretor informalmente, e dificilmente essas pendências ganham uma formalização para ser submetida à diretoria executiva como decisão formal. É muito difícil. O que ocorre é que quando um titular perde de vez, ele se afasta, normalmente ele se afasta, ou é afastado. E a empresa é uma empresa equilibrada, ela busca dirimir esses conflitos de forma profissional. E normalmente isso ocorre, em função do atendi-

mento das pessoas. Eu não sei até onde isso ocorre em função, vamos dizer, do que seria o valor mais alto, ou seja, da otimização dos resultados da empresa e do interesse nacional. Porque algumas dessas composições atendem muito bem às pessoas, mas prejudicam os resultados da companhia.

M.M. - E não existe um mecanismo formal de evitar esses conflitos?

A.Z. - Não, existe. São os vários escalões na estrutura de poder: a diretoria executiva, o conselho de administração, o presidente. A companhia é muito imperial: o presidente tem, pelos estatutos e pela condição da empresa, um poder muito grande. Aí é apenas a questão dele saber até onde ele quer usar ou não esse poder.

M.Q. - Quando começa, dentro da Reduc, a implantação dessa reestruturação?

A.Z. - A Reduc foi das últimas unidades... Quer dizer, as refinarias foram das últimas a serem... Porque o Departamento Industrial foi criado mais tarde, foi provido mais tarde, e teve o seu superintendente colocado em... Vamos dizer, ele ficou afastado, ele não estava no exercício; ele estava nomeado mas não estava exercendo, enquanto esperava a liberação por aquele inquérito.

M.Q. - Ah, sim.

A.Z. - Então, na realidade, acho que nós só sentimos o efeito da departamentalização muito mais adiante.

M.M. - Além do problema particular do general Levy, o senhor acha que era por causa da resistência das unidades?

A.Z. - Sem dúvida, também. Isso é sempre um fenômeno iterativo. As unidades eram solidamente plantadas, tinham

experiência pré-departmentalização bastante grande, sobretudo Cubatão, Mataripe e a Reduc, não é? Já as unidades que estavam em obras, que eram a Regap e a Refap*, vamos dizer, eram menos resistíveis, mas também tinham alguma resistência, porque elas estavam em obras mas eram chefiadas por homens que tinham vindo dessas refinarias. Então nós formávamos quase que um bloco de pressão, está certo? Formávamos um bloco de pressão e assim nos comportávamos nas reuniões. Quando a diretoria se reunia com todos os seus órgãos - - o que não era muito frequente porque os órgãos já passaram a ser muito grandes, em quantidade muito grande... Eu me lembro de uma das últimas reuniões, em que se debateu uma política de pessoal, alguma coisa assim desse tipo. E a nossa maneira de votar... Nós votávamos com bancadas, essa é que é a verdade, e os pronunciamentos eram de absoluta coerência, tanto de Maurício Silva, como meu, como de Otto Martins de Lima, ou de quem estivesse lá na refinaria... Mataripe destoava um pouco porque era o general Oriovaldo**; ele não era um do clã.

|risos|

M.Q. - Esse general foi colocado lá em 64?

A.Z. - Pela revolução. Ele era interventor na Refap, na obra da Refap, e, ao fim da intervenção, ele... Não sei, capturou as pessoas e tal, e foi nomeado superintendente em Mataripe; e saiu do Rio Grande do Sul e foi para a Bahia. Foi superintendente de Mataripe durante alguns anos. Depois veio a ser presidente da BR, veio a ser vice-presidente da BR.

* Regap - Refinaria Gabriel Passos; Refap - Refinaria Alberto Pasqualini.

** Oriovaldo Pereira Lima - Superintendente da RLAM de setembro de 1964 a novembro de 1971.

M.Q. - Mas esse deve ser um dos últimos casos que você encontra de uma pessoa que é...

A.Z. - Não dos quadros?

M.Q. - Não dos quadros, não é?

A.Z. - É, exatamente. Que eu me lembre, deve ter sido o último caso.

M.Q. - Agora, em março de 67 - eu não sei se o senhor ainda estava lá - é determinada realmente a estruturação das refinarias, a uniformização das refinarias.

A.Z. - É. Aliás, foi proposta nossa. Nós propusemos acabar com aquela coluna vertical que era falsa, que era de direito, mas não de fato. Então foi uma proposta nossa, com grande resistência do setor de organização da sede, o Seorg, o Serviço de Organização, mas eu fui à batalha, eu era um convicto daquela tese. Era uma tese que representava, vamos dizer, o concreto: como as coisas se comportam dentro da refinaria. Então nós oficializamos a verdade. E eu era uma pessoa muito, vamos dizer, perseverante nesse tipo de atitude, e até exuberante na defesa. |riso|

M.M. - É interessante saber disso - que houve um processo de discussão.

A.Z. - Houve um processo de discussão e acalorado, ~~de acalorado~~. Porque o órgão de... Na famosa CCG, não é? Nós tínhamos uma CCG - comissão geral..., Comissão de Coordenação Geral -, em que se reunia a diretoria executiva com os chefes de departamentos de serviços. Essa comissão, que eu acho um excelente instrumento de..., como foro de debate - porque ela não tem capacidade deliberativa, mas ela é um foro de debate... Então, como foro de debate, me parece um instrumento muito bom e que infelizmente foi suspenso há muitos a-

nos atrás e não foi reativado. Talvez com o crescimento da companhia... Houve um presidente aí - eu não quero dizer quem foi, porque ele está vivo ainda |risos| - que não gostou de uma reunião e disse: "Nunca mais essa reunião se rá feita." E a palavra dele virou lei. É uma pessoa assim um pouco imperial, está entendendo? Então ele deu essa locução e essa locução...

M.M. - É o Ueki?

A.Z. - Não, não é não. É antes disso, é antes disso. Então, a locução tornou-se lei. Ele tem tal força até hoje dentro da companhia...

M.Q. - É o Candal?

A.Z. - Não, não. Durante o Candal justamente havia - essa reunião foi com o Candal. Foi logo pós-Candal, encerrou-se: na primeira reunião que houve foi se discutir política de pessoal. Ora, discutir política de pessoal é que nem fé: discutir religião ou futebol. Aí entra muita emoção, não é? Política de pessoal não dá para discutir assim, em grupo grande, e foi uma reunião tenebrosa. O fato é que o homem não gostou e disse: "Nunca mais será feita uma reunião dessa." E a palavra dele virou lei. De fato, não se faz e nós estamos suprimindo a ausência desse foro com outros mecanismos, agora, para fazer esse processo aí de planejamento estratégico. Mas não é a mesma coisa; eu achava que aquela reunião era muito boa, era muito boa.

M.M. - Agora, essas reuniões começaram antes ou depois de já ter o primeiro plano?

A.Z. - Isso é do plano de organização, isso é do plano básico. Até hoje a reunião consta no plano básico; eu acho

que ela nunca foi erradicada... Ela foi erradicada de fato, não de direito.

M.M. - Claro que havia as articulações informais, não é?

A.Z. - É. Não sei por que... Até hoje eu sinceramente nunca investiguei exatamente esse... Nós já várias vezes tentamos reeditar essa reunião sem sucesso.

M.Q. - Mas, então, a estrutura base ficou a superintendência com um superintendente de operações e um superintendente de administração e, abaixo disso, as divisões, os setores e as sessões.

A.Z. - Exatamente.

M.Q. - E também se previu que não se colocariam assistentes além da primeira linha, não é? - aqueles assessores.

A.Z. - Certo. Procurou-se limitar a formação desses assistentes.

M.Q. - Isso tudo proposta de vocês, não é?

A.Z. - A proposta básica foi nossa; talvez alguma dessas considerações tivesse partido do Seorg - como essa limitação de assistentes, por exemplo, ou a extinção de alguns cargos, que eram providos enquanto o titular lá estivesse, coisa assim desse tipo. Houve um cargo desse aí que ficou durante muitos anos... Enquanto o titular estava lá, ele continuou provido. A gente não vai fazer a maldade de tirar a gratificação de alguém que... Mais tarde esses cargos de administração, os chamados Supads, superintendente administrativo, foram extintos e os titulares... Até hoje tem um, que é o Nóbrega, em Cubatão. Enquanto ele não se aposentar, ele está lá.

M.Q. - Superintendente técnico?

A.Z. - Não, superintendente administrativo. Hoje não tem mais, os Supads foram extintos. Porque a administração foi encolhendo, achou-se que eles não cabiam mais, então foram extintos. As áreas administrativas passam a responder ao superintendente, e as áreas técnicas, ao superintendente de produção.

M.Q. - Só tem um agora?

A.Z. - É. Só tem um. Não, depois [inaudível] mais complexas, recriou-se. Primeiro, se extinguiu - os Supads foram extintos de todo o lado, foram erradicados -, depois, como ficou muito pesada a administração, criou-se, agora sob o nome de Suapos, superintendentes de apoio. Então dividiu a parte de baixo, de produção, mas não a parte de administração, que continuou ainda com o superintendente.

M.Q. - E esse superintendente de apoio trabalha com as utilidades?

A.Z. - Faz engenharia, faz a parte de manutenção.

M.Q. - E a operação fica com o outro?

A.Z. - A operação, com o superintendente de produção. Isso ocorre sobretudo onde há várias divisões de produção. Por exemplo, na Reduc, que tem lubrificantes e combustíveis; em Mataripe, que tem lubrificantes e combustíveis; em Cubatão, que tem uma complexidade muito grande pelo número de unidades, certo? Cubatão tem o dr. Yvan, que hoje é um superintendente de... Não é superintendente de produção - o superintendente de produção é um outro engenheiro, o engenheiro Amaro -, e então não tem superintendente de administração. O superintendente é que cuida da parte administrativa. Ainda agora é um tripé, mas é todo ele vol-

tado para... Quer dizer, não tem ninguém exclusivamente voltado para a área de administração.

Nós estamos chegando quase em cima da minha hora. Mais alguma última pergunta, ou por hoje está encerrado?

M.Q. - Por hoje eu acho que nós vamos encerrar e na próxima a gente continua.

A.Z. - Muito bem.

M.Q. - Obrigada.

|FINAL DA FITA 14-B|

10ª Entrevista: 25.04.1988

M.Q. - Dr. Zucca, em 1967 o senhor é nomeado superintendente geral do Departamento Industrial, Depin. Nós gostaríamos de saber, em primeiro lugar, como é que o senhor foi nomeado, como é que se deu essa sua nomeação para o departamento.

A.Z. - Bem, eu vejo hoje a minha nomeação como uma consequência da mudança dos escalões governamentais. Em função da passagem do governo Castelo para o governo Costa e Silva, o presidente da Petrobrás mudou, não é? Já era um presidente tampão, porque ao fim do governo Castelo, o Ademar de Queirós, que havia sido presidente em quase toda gestão Castelo, assumiu o Ministério da Guerra - Ministério do Exército; nem sei se era da Guerra ou do Exército, nesse tempo. Houve uma hora que mudou, não tenho certeza. Possivelmente já fosse até Ministério do Exército. Mas o fato é que ele foi para o Ministério e assumiu então o dr. Irnack, que nós sabíamos seria um presidente apenas para

esse fim de mandato de governo. Então, com a troca do governo, com o governo Costa e Silva, assumiu o general Candal e ele trouxe como diretor industrial o diretor Varonil. Então houve uma reformulação de profundidade na diretoria. Continuou o general Diegues e provavelmente o dr. Yvan também já vinha... Não sei se houve... Acho que houve também uma troca.

M.Q. - Yvan Barreto de Carvalho?

A.Z. - Yvan Barreto. Tenho impressão que era o Geonísio e passou a ser o Yvan, coisa assim desse tipo. Bem, então houve uma reformulação profunda; o Yvan, nesse tempo, estava até em Nova York, me lembro quando ele voltou, ele assumiu depois - depois inclusive de eu já ter assumido a superintendência do Depin.

Mudada, então, a diretoria, é mais ou menos previsível que cada diretor arme a sua equipe. Dentro da minha diretoria, a diretoria industrial, o general Levy havia sido indicado - depois de todas aquelas dificuldades com a CGI etc. e tal - pelo dr. Leopoldo Miguez de Melo, que era o diretor que tinha saído e tinha deixado essas arestas, sobretudo na área militar, esses inquéritos, não é? E o general Varonil, que era irmão do Stênio, fundador lá de Cubatão, possivelmente já veio com uma decisão tomada no grupo, no novo grupo que ia passar a dirigir o Brasil, de substituir o general Levy. Então o Levy foi substituído por questões políticas. Tratava-se então de substituí-lo: quem é que iria para o lugar do Levy? Naquele tempo não havia departamento, então, o mais natural seria que fosse um superintendente de refinaria. Eu era um deles, o da maior refinaria, localizada aqui próximo à sede -

fácil, portanto, de ser remanejado -, tinha uma ligação de passado com a família do general Stênio. Não sei se isso teria influído; o Stênio, a essa altura, já me parece que havia falecido, eu não tenho uma certeza absoluta. Mas eu, depois de sair de lá, depois que o Stênio se afastou da refinaria, quando da formação da Petrobrás, em 54, eu praticamente não tive mais contato com ele ou com a família dele. A não ser por um primo remoto, que morava inclusive comigo - acho que até já me referi a ele, o dr. Hugo. Era um funcionário de menor expressão lá em Cubatão; uma excelente pessoa, mas ele nunca chegou a ser, vamos dizer, do grupo de dirigente.

Então eu atribuo a minha indicação a esse fato natural, de estar aqui perto, de ser um superintendente já realizado - já fazia cerca de três anos que eu estava na refinaria, tinha feito um trabalho de envergadura, modernizando a refinaria, racionalizando uma porção de coisas. Havia ainda o general Diegues, que estava na diretoria e podia ser, portanto... Era um homem com quem eu tinha um certo contato, conhecimento, e poderia ter sido ele a pessoa que me indicou. Entretanto, tudo indica que isso não ocorreu. Era um fator a mais da minha aceitação, por ser um homem bastante conhecido já na diretoria, mas não creio que essa indicação tenha vindo do general Diegues. O fato é que a diretoria da Petrobrás que assumiu já assumiu com um certo grau de dissensão interna. Isso ficou bastante aparente para mim, que a diretoria estava dividida em dois grandes grupos: o grupo que chegou com o general Candal, trazendo como seu mais próximo auxiliar o general Varonil, como diretor industrial, e o grupo que aí estava, não é? Eles indicaram o general Yvan, mas o Yvan também já tinha

uma antiga ligação de amizade com o Diegues. Me parece que a diretoria ficou bastante dividida. Eu sempre havia atuado muito em acordo, em consonância, com as diretrizes do Diegues. Ele era para mim uma espécie de guia de como dirgir uma refinaria - dirigir bem uma refinaria. O trabalho que ele havia feito em Cubatão me impressionara muito, era um trabalho sem sombra de dúvida notável, e eu sempre tive o Diegues como uma espécie assim de estrela de orientação. |riso| Me dava bem não só com ele, mas com os seus chefes de gabinete, o dr. Lineu, o dr. Ivã Maia Vasconcelos, que era um dos assessores mais diretos do próprio general Diegues. Mas a minha introdução na área industrial... Era o único contato do diretor Varonil, não havia outro. Ele não tinha duas áreas, era... Eu até propugnei várias vezes ao Varonil que se fizesse algum remanejamento de áreas, para que ele tivesse uma segunda... Para não ficar só, senão seria quase que... Ele passaria a exercer a minha função, já que ele não tinha outras áreas de atuação direta. A diretoria é colegiada, naturalmente, mas a única área de contato do diretor era a minha - Departamento Industrial.

Bem, quando cheguei, eu vim quase que com um espírito de reação. O meu próprio discurso de posse... A minha posse foi dada pelo general Diegues, porque, por razões de serviço, se encontravam fora do Rio, me parece que em Brasília, tanto o presidente da Petrobrás, quanto o diretor Varonil. Então eu fui empossado, quem presidiu a minha posse foi o general Diegues. Era uma pessoa de palavra fácil, fez a abertura da sessão e passou a palavra para... Isso é mais ou menos uma rotina aqui: passar a palavra para o titular que sai. Então o general Levy fez uma longa prestação de serviços da sua... Ele leu um texto grande,

extenso de tudo que havia feito como chefe do Departamento Industrial, do Depin, e eu tive uma alocução muito simples, de improviso, apenas agradei ao conselho e ao diretor Di-egues, que era quem eu reputava inclusive como amigo pessoal - "está presidindo essa cerimônia." Mas agradei ao conselho quando eu tinha pouco conhecimento, vamos dizer, contato pessoal, com o presidente que chegava, que eu não conhecia. O diretor Varonil, apesar de irmão do Stênio, era para mim um desconhecido. E, sobretudo, eu era desconhecido para essas pessoas. Então eu agradei ao conselho - isso é mais ou menos uma coisa de praxe, vamos dizer assim. Agora, na minha profissão de fé, eu fiz uma profissão de fé de homem de unidade - unidade era uma nomenclatura que se usava antigamente, hoje chama-se órgão operacional; mas, no plano básico da Petrobrás, as unidades descentralizadas eram chamadas de unidade. Então eu fiz uma profissão de fé de homem de unidade, quer dizer, eu vinha quase que numa situação de contraponto com essa nova sede que estava se montando aqui, com caráter já hegemônico, natural, mas extremamente hipertrofiada, com grandes dimensões - quantidade de gente e vontade de assumir espaços, não é? Porque os espaços não foram muito bem definidos; como eu já me referi antes, a idéia da departamentalização foi excelente, mas ela foi muito mal implantada, não foram definidas as áreas de relações, quer sejam verticais, quer sejam laterais, o que gerou grandes conflitos, porque até hoje ainda tem uma seqüela. Criaram-se dois tipos de hierarquia: hierarquia, vamos dizer, funcional, e hierarquia - como é que se chama? -, hierarquia propriamente dita - autoridade funcional, que é aquela de quem domina a função, sobretudo em relação aos serviços. Essa dupla autori-

dade, hierárquica e funcional, trazia muitos conflitos, e os serviços entre si, se interpenetrando, com os departamentos... havia uma luta de competências muito grande. Bem, isso foi o clima inicial, vamos dizer assim; primeiro trimestre, meados do primeiro semestre de 87, quando eu assumi.

M.Q. - De 67.

A.Z. - De 67, quando eu assumi. Bem, em consequência foi feita uma porção de coisas: eu reformulei a administração; substituí titulares, trazendo pessoas mais identificadas com as atividades fins; mudamos a organização, reconhecendo aquela organização de fato que havia dentro das refinarias, e não uma organização de direito, que não funcionava; foram feitas uma série de modificações. Os titulares das refinarias permaneceram praticamente os mesmos, eu não me lembro de ter alterado nenhum.

M.Q. - Quem é que foi para a Reduc?

A.Z. - Para a Reduc eu escolhi o general Canguçu. Nós tínhamos uma velha relação de amizade e de, vamos dizer, confiança mútua, recíproca. Havíamos trabalhado juntos em Cubatão, ele havia me indicado para os Estados Unidos. Então ele estava no gabinete do general Varonil - pode ter sido uma das razões da minha escolha. Ele nunca disse isso, nunca me deu a entender isso de qualquer forma, mas ele pode ter influenciado. Digamos que o Canguçu disse: "Você conhece o Zucca?" Aliás, o Varonil pode ter perguntado a ele - por - que ele era o chefe do gabinete do Varonil quando eu assumi. Agora, eu conhecia bem o Canguçu: apesar de nós sermos excelentes amigos, éramos dois gênios muito, vamos dizer, aguerridos, e eu achei melhor ter o Canguçu debaixo de

mim, do que acima de mim. |risos| Então eu indiquei para a refinaria de Caxias e abri o gabinete, onde foi o dr. Ivã Maia Vasconcelos, que era já oficial do gabinete, não era o chefe, mas que era uma pessoa de trato ameno, e que inclusive me substituiu quando eu saí para a França - ele foi o meu substituto no Departamento Industrial. Mas era um homem experimentado, havia sido o meu primeiro chefe geral na construção de Cubatão. Era um engenheiro, vamos dizer... Inclusive ele tinha feito uma pós-graduação em economia, tinha concluído recentemente uma pós-graduação em economia; tinha trânsito nos gabinetes do Diegues, porque havia também sido chefe do gabinete do Diegues; agora estava no gabinete do Varonil, depois de voltar dessa pós-graduação, não é? De forma que foi um arranjo bastante conveniente: o Canguçu já tinha alguns vínculos na refinaria, ele já havia servido lá episodicamente, em 62, numa passagem muito curta, então voltou, agora já como superintendente. Bem, isso então foram os primeiros meses..., nos fins de 67.

M.Q. - Desculpe, o senhor falou que o Hilnor Canguçu ficou um período pequeno em 62. Saiu em função das suas posições, ou houve a mesma coisa que...?

A.Z. - Eu não lembro bem como foi a substituição dele em 62. Não, ele ficou um período... Eu não sei em que condições. Eu acho que ele assumiu na saída de... Porque eu estava nessa hora em Nova York. Ele deve ter assumido em função daquele remanejamento geral das chefias, eu não sei que tipo de função... Talvez até superintendente; não creio que superintendente, não, mas ele estava lá numa posição importante. Mas saiu, foi substituído por outro. Acredito

que naquele conflito de chefias que havia no período Manga beira.

Então em fins de 67 começou essa grande... O governo Castelo, no seu apagar, havia definido aquela grande questão: se a petroquímica devia ser ou não estatal, puramente estatizada. Então havia um parecer do procurador geral da República e estudos do ministro do Planejamento e do ministro de Minas, que era o dr. Mário Thibau. Enfim, foi decidido que a petroquímica não seria um monopólio estatal. O Estado podia atuar, mas também os grupos privados. Então já cogitava-se de construir no Brasil uma petroquímica moderna e, para isso, se criou a primeira subsidiária da Petrobrás, que foi a Petroquisa, já então com o ministro Costa Cavalcanti. como ministro de Minas e Energia. Então a criação da Petroquisa, em si, já foi de certa forma, uma..., vamos dizer, uma medida que trouxe alguns traumas e dúvidas dentro da Petrobrás - era a primeira subsidiária que se criava. Havia aqueles que sempre defendiam uma Petrobrás, vamos dizer centralizada e uma, com medo que a divisão pudesse enfraquecê-la. Então já era uma primeira situação de alguma insegurança. A Petroquisa não estava nem provida, se não me falha a memória, ou seja, estava na formação ainda jurídica etc. e tal, ela não havia começado a operar quando surgiu o projeto União. O projeto União surgiu feito por iniciativa inteiramente particular do grupo Soares Sampaio, com participação da Philips Petroleum, do grupo Ultra, uma série de empresários privados...

M.Q. - O grupo Ultra entra depois.

A.Z. - Entra depois, substituindo a Philips, não é?

M.Q. - Nem a Philips; entra numa outra empresa, porque a Petroquímica União é a que produz etileno, não é? E a Ultrafértil é que ia junto com a Philips numa outra, era uma outra firma...

A.Z. - A Ultrafértil já existia, eu acho que já existia, e la tinha sido formada recentemente. Eu me lembro que eu até assisti ao lançamento da pedra inaugural da construção da Ultrafértil.

M.Q. - É porque a Petroquímica União nasce em 65; é antes, bem antes. Elas já estão negociando o projeto desde 65 - anterior. E aí depois...

A.Z. - É possível que eu tenha confundido isso. Eu me lembro que eu assisti, eu fui à inauguração, e agora realmente não relaciono as datas bem. Bom, o fato é que havia esse projeto, o grupo Soares Sampaio era o principal, era o carro-chefe, a Philips Petroleum participava, fez todos estudos de tecnologia, de viabilidade técnico-econômica, não é? Ela pelas tantas me parece que a Philips saiu, e tinha que ser substituída pela Petroquisa. Tinha que ser substituída pela Petroquisa, senão não havia condições de conseguir um financiamento internacional, do IFC, International Financial Corporation. Esse projeto interessava, sem sombra de dúvida, à economia nacional, tanto é que o governo estava interessado nele. Mas as lutas de bastidores, em Brasília - a gente pegava aqui apenas alguns ecos - eram muito grandes. O dr. Pais Barreto, que era um ativista tremendo, um lobbista, vamos dizer assim, um ariete do grupo Soares Sampaio, se deslocava com frequência lá para Brasília, para atuar dentro dos ministérios e nos vários escalões, até na presidência da República. E lá, então, sur-

giu uma série de atritos e, como isso não estava se acertando, chegou-se até a questionar se devia ou não continuar o monopólio do refino, já que não havia nafta suficiente na refinaria de Capuava para fazer o projeto, e eles não estavam encontrando, vamos dizer assim, uma garantia de fornecimento de matérias-primas - pelo menos eles alegavam isso. Na realidade a Petrobrás jamais se furtou..., nem poderia deixar de ser: ela era monopolista, ela tinha que atender o mercado, fossem quem fossem os seus consumidores. Mas, enfim, estava-se usando todos esses pretextos para abrir até o monopólio de refino, o que permitiria ampliar a refinaria de Capuava, a construção de novas refinarias, talvez até de origem de capital estrangeiro. Então gerou-se uma grande tensão em torno disso. Mas a Petrobrás estava disposta a entrar, apesar de tudo, no projeto União, tanto é que houve uma decisão do conselho de administração, que eu cito nesse documento que eu tenho aqui, e que foi uma decisão de um expediente... O número é Dir* 5168, eu não sei nem se vocês encontrarão esse expediente. Mas ele é um expediente fundamental de como se consolidou a entrada da Petrobrás no projeto União, ainda como sociedade piloto. A diretoria entrou, eu lhe diria que quase não teve outra alternativa; a Petrobrás entrou através de uma decisão do seu conselho de administração, porque não tinha outra alternativa. Mas ela condicionou uma série de coisas. Essas coisas eram uma demonstração da economicidade do projeto...

M.Q. - Quer dizer que foi uma decisão do conselho de administração? Nem a diretoria...

* Abreviatura de Diretoria.

A.Z. - Sim, o conselho é acima da diretoria. Esse expediente...

M.Q. - O conselho é acima. E lá estão representados também os interesses privados, não é?

A.Z. - É, no conselho de administração havia dois conselheiros - nessa altura ainda não havia sido alterado o estatuto da Petrobrás - que representavam outros segmentos da sociedade. Mas a atuação deles, diga-se de passagem, sempre foi muito ligada aos interesses nacionais e aos interesses da Petrobrás. Os conselheiros, na Petrobrás, historicamente jamais divergiram nisso; até aquela época, pelo menos, não se sentia isso lá, como clima na Petrobrás. Eles foram, historicamente, dr. Batista Pereira, que era um homem ligado à área de carvão, indústria carbonífera, mas um homem político da mais reconhecida honestidade, lisura e competência, um homem que morreu pobre e muito respeitado, e o dr. Manoel da Costa Santos, que era do grupo Arno lá de São Paulo, esse já com mais algumas arestas, inclusive porque uma personalidade um pouco mais agressiva, sem dúvida um capitão de indústria, mas sempre de uma conduta irretocável. Isso não representava na Petrobrás ameaça qualquer aos seus interesses ou aos interesses governamentais. Inclusive os conselheiros eram minoria, eram dois só, contra um número maior. O conselho nunca influiu dessa forma, apenas ele era o mais alto escalão na estrutura de poder, e essa decisão era de competência do conselho. Mas foi uma decisão consciente da diretoria e foi uma decisão, eu diria que correta, sem sombra de dúvida, dentro dos interesses nacionais. A Petrobrás tinha que entrar naquele projeto, para viabilizá-lo.

Agora, a forma de entrar é que são outros quinhentos cruzados, porque tinha que mostrar economicidade e a localização jogava aí um fator decisivo, porque é o transporte da matéria-prima e dos seus produtos finais - resultado do processo petroquímico, que seria a geração de etileno e de outras matérias-primas petroquímicas (produtos primários, ainda, que deveriam ser tratados nos downstreams)... E uma série de outras coisas; por exemplo, os investimentos que isso obrigava a fazer. Em Capuava obrigava a fazer novo gasoduto, oleoduto, para levar nafta; obrigava a trazer para a Baixada grande parte da matéria-prima que seria consumida na Baixada, no projeto da Carbide, que estava também em construção, e outros petroquímicos que já estavam implantados em Cubatão.

M.Q. - A Union Carbide estava em Cubatão?

A.Z. - Em construção, em Cubatão. A localização da Carbide era em Cubatão. Tem mais: e o retorno dos efluentes. Os efluentes que eram, vamos dizer, de posse do monopólio de refino, não podiam ficar dentro do pólo, eles teriam que retornar; então, mais um problema. Então tudo isso tinha que ser analisado do ponto de vista econômico. No início de 68, a diretoria então montou um grupo de trabalho, com representantes das duas partes do projeto piloto. Pelo grupo União trabalharam lá o dr. Pais Barreto com seus assessores, e pelo grupo Petrobrás foram indicados o dr. Rinaldo Schiffino, que havia sido meu adjunto e que agora estava no Departamento Comercial da Petrobrás, o Decom, que existe até hoje, e o dr. Jaci Miranda, que era um homem da área econômica. Eles foram então indicados representantes da Petrobrás nessa sociedade piloto e integravam o grupo

de trabalho que fez o estudo da localização e demais estudos, vamos dizer, decorrentes da demonstração da viabilidade técnica e econômica daquele empreendimento.

Eu nem sei como, o estudo que eles fizeram lá para a localização veio até as minhas mãos. Ou porque ele devia ser votado na diretoria da Petrobrás, na diretoria executiva, e me foi dada uma cópia, ou essa cópia me veio por vias transversas. Eu não lembro agora, eu tenho a impressão que ela chegou às minhas mãos por mãos de terceiros interessados no problema, também, e ligados aí ao pessoal que participou dos estudos. O fato é que o papel que eles haviam feito, cujo número está aqui referido - é um relatório interno -, me pareceu muito inconsistente. Muito inconsistente. É o expediente REP - não sei bem o que é REP -, Petroquímica 1-68. Foi o primeiro estudo que eles fizeram e era esse estudo da localização. E eles prenderam essa localização em fatores como, por exemplo: o solo de Cubatão disponível não era de boa qualidade, tinha que receber estacas em vez de fundação direta; em Cubatão chove muito, |risos| então vai atrasar a obra... Eram sete fatores que estão listados aqui. As condições de acesso - que eu até acho que favoreciam Cubatão, pela possibilidade de porto, oleodutos, estrada de ferro etc. e tal. Enfim, disponibilidade de água - também, que me parece estava melhor em Cubatão do que lá em Capuava. Capuava até hoje tem um problema muito sério de águas. Disponibilidade de terreno, que também favorecia Cubatão por ser uma área menos congestionada do que o ABC paulista. Aqui nem se falava ainda de impacto ecológico e hoje... |risos| Teria sido uma das questões fundamentais, mas naquele tempo era realmente pouco considerado. Mas as razões apontadas da loca-

lização... Esse relatório deles concluía pela localização em Capuava, com participação dos representantes da Petrobrás - dr. Schiffino e dr. Jaci Miranda. Ora, sendo um relatório inconsistente no ver dos técnicos, eu transmiti isso verbalmente ao Varonil, alertando que esse era um problema muito sério, não é? Agora, ele não se satisfez com as minhas explicações verbais e me pediu... Diga-se de passagem que o Varonil não estava numa condição muito boa: ele tinha tido, ou teria logo depois - eu não me lembro exatamente da cronologia -, uma isquemia cerebral e ficou internado um tempo, eu não sei se antes ou depois desse episódio. Mas ele já não estava... Ele já vinha com um processo... Pelo menos, a gente é leigo, mas tinha idéia de que era alguma coisa do tipo, vamos dizer, esclerose. Ele não era um homem que tinha uma saúde muito boa. A assessoria dele também não era uma assessoria de alto nível. O gabinete dele - a não ser o dr. Ivã, que era muito experiente -, com a perda do Canguçu, havia ficado muito enfraquecido; não era um gabinete muito forte.

Bem, o fato é que eu não consegui me furtar dessa tarefa, eu fui intimado a consubstanciar os comentários verbais que eu havia feito, uma análise desse documento..., a fazer isso de uma forma documentada e num prazo muito curto, porque isso ia entrar em pauta de diretoria. E as pressões eram muito grandes para aprovar a localização lá em Capuava. Bem, então eu reuni meu staff, os meus assessores ligados à matéria - que era um grupo brilhante. Desse grupo faziam parte dr. José Augusto Angrisani, que era o meu adjunto e que depois foi diretor da Petroquisa, presidente da Copesul - ou vice-presidente, não sei. Hoje ele é o principal executivo do grupo Rosenberg, que tem petroquímicas tam

bém - CEVEKOL, ou coisa assim. Com a morte do Rosenberg, ag sumiu a filha dele, a Mônica Rosenberg, ela não é uma especialista no assunto, e o dr. Angrisani se aposentou na Petrobrás e juntou-se a esse grupo. Mas o dr. Angrisani é uma das pessoas mais qualificadas, pelos seus conhecimentos físicos, pela sua experiência de profissional sazoadado na indústria de petróleo, pelas suas qualidades morais, intelectuais; é um homem de grande reputação. Então, tinha o dr. Angrisani. Além do dr. Angrisani, havia o dr. Haylson Oddone, que foi um dos principais engenheiros de processo de todos os tempos na Petrobrás, só comparado ao dr. Schor. Durante muitos anos foi aqui titular da nossa divisão de refinação; depois no Cenpes foi chefe de engenharia básica - um homem de grande projeção também. Havia o dr. Perroni, que mais tarde também se destacou muito na petroquímica; o dr. Sílvio Gama também. Esse, enfim, era o meu staff, e com esse pessoal eu fiz todos os estudos técnico-econômicos. Havia o dr. Medeiros, na área de economia. Fizemos todos os estudos, no curto período que foi possível, de alguns dias, e montamos esse expediente, que é um expediente reservado. Mas esses expedientes reservados têm vida útil; esse aqui já tem mais de 20 anos, |risos| eu me sinto em condições de desclassificá-lo, apesar do carinho que tem aqui, que não pode ser dado conhecimento a ninguém. Eu tirei uma xerox da 12ª via - o que é proibido pelo manual aí -, mas eu fiz isso porque achei que era um documento que não podia ficar exclusivamente nos arquivos. E dêo esse documento à Fundação, porque na minha casa eu vou acabar jogando ele fora de alguma maneira. Vai para o Projeto Petrobrás aí.

M.Q. - Muito obrigada.

A.Z. - Porque ele é realmente um documento importante na vida da Petrobrás. Diga-se de passagem que eu me opus radicalmente àquela localização com o meu grupo todo, com convicção plena, dentro de um sentido de defesa dos interesses da Petrobrás, de defesa dos interesses nacionais, mas isso tudo muda no tempo: eu hoje acho que foi uma boa solução. A descentralização da Petroquisa, da petroquímica, permitindo aquela concepção tripartite, foi uma experiência muito boa, e eu acho que isso contribuiu para a grandeza não só da Petrobrás, como do Brasil. De modo que aquilo eu reputo como uma reação daqueles tempos, em que eu tinha um alinhamento muito mais, vamos dizer... Não sei, não diria estreito, mas ele era menos abrangente do que a visão que eu tenho hoje. Hoje eu tenho uma visão da sociedade brasileira muito mais variegada, muito mais multidisciplinar, mais descentralizada ainda, de modo que eu acho que foi uma boa decisão. Agora, naquela ocasião, ao nosso ver, prejudicava a Petrobrás.

| FINAL DA FITA 15-A |

A.Z. - Bem, nós tínhamos então convicção de que aquela localização não era boa para a Petrobrás e talvez isso fosse até comprovado ao longo do tempo, se mais tarde, por outras razões, a refinaria de Capuava não tivesse sido, vamos dizer, incorporada ao sistema Petrobrás. Mas vamos voltar então ao procedimento. Nós apresentamos esse comentário escrito e aí deu-se um tremendo de um conflito dentro da diretoria da Petrobrás, como era de se esperar. Porque o diretor Diegues estava lá alinhado... Ele era muito chegado também ao ministro Costa Cavalcanti; eles estavam já

muito alinhados com a solução Capuava, com a localização em Capuava. E o presidente Candal e o Varonil estavam em linhas opostas. Os outros diretores... O diretor Yvan devia estar ali fazendo um jogo de cima do muro, nem sei exatamente como ele estava. Mas o fato é que havia uma divisão interna muito forte. O Yvan, a essa altura, já tinha sido - conforme eu previra - atraído para, vamos dizer, o pólo do general Diegues. O general Diegues, com muita habilidade, havia atraído o Yvan e eles jogavam mais ou menos numa dobradinha nesse sentido. Então a diretoria estava bi-partida e obviamente havia o voto de minerva do presidente. Mas a Petrobrás sempre teve, por tradição, de que as decisões da diretoria são decisões consensuais; busca-se sempre consenso, do que uma divisão, e isso graças a Deus foi mantido até hoje. A gente nota outras empresas com o mesmo tipo de estrutura em que a diretoria se dividiu, vamos dizer, ostensivamente, e isso não é bom. Então, graças a Deus, esse clima foi sempre preservado na Petrobrás, ao longo de todas as disputas que sempre existiram aqui "debaixo do pano", vamos dizer assim.

Bem, então foi uma grande divergência, uma divergência que os diretores não conseguiram sanar sozinhos e, ao longo da reunião de diretoria, eu fui convocado juntamente com o dr. Rinaldo Schiffino, para que, além dos papéis que ambos haviam feito... Quem havia assinado o relatório de Capuava era o Schiffino, mas era óbvio que quem havia escrito era o dr. Pais Barreto. |riso| Nas entrelinhas, e o tipo... Porque, veja bem, eu conhecia muito o dr. Schiffino; nós transávamos desde 55. Nós havíamos nos cruzado profissionalmente e mantínhamos uma amizade pessoal muito boa desde 55 - a essa altura, portanto, já há cerca

de 13 anos. Eu o havia buscado... Ele era assistente do diretor Leopoldo Miguez de Melo, e eu o havia buscado como meu adjunto, quando fui indicado para o Depin, o que revelava uma relação de confiança e de bom juízo.

M.Q. - Indicado para adjunto?

A.Z. - Adjunto.

M.Q. - Mais tarde, não é?

A.Z. - Não, primeiro. Ele foi meu primeiro adjunto.

M.Q. - Ah, sim.

A.Z. - Ele foi substituído pelo Angrisani. Logo que eu assumi, eu fui buscá-lo... O dr. Angrisani não era um homem de petroquímica a essa altura; ele era um homem de refino. Quando eu assumi, eu busquei um adjunto de petroquímica, eu procurei seguir o modelo. Porque o Levy tinha como adjunto o Ivo Ribeiro, que era um homem de petroquímica. Eu, como não entendia muito de petroquímica - não era o meu forte - e também eu era engenheiro de equipamento, eu quis ter um engenheiro de processo, que pudesse entender bem melhor os processos do ponto de vista de profundidade tecnológica - eu tinha conhecimentos de superfície, mas não de profundidade. Então fui buscar um engenheiro de processo. Engenheiro de processo que também pudesse entender de petroquímica, que era outra vertente. Naquele tempo toda a petroquímica estava dentro do Departamento Industrial: a fábrica de borracha sintética, a fábrica de fertilizantes, enfim, tinha uma série de coisas que estava dentro... E estava em projeto também fazer uma fábrica de chumbotetraetila; havia outros projetos petroquímicos, ou tidos como petroquímicos.

M.Q. - Chumbotetraetila?

A.Z. - É, que é um aditivo aí de octanagem. Esse projeto andou aí permeando a nossa estrutura muitos anos; graças a Deus ele foi enterrado em bom tempo e nunca foi feito, por que hoje é uma tecnologia declinante. Mas isso, então, fazia com que o departamento tivesse duas grandes vertentes: uma vertente de refino, em que eu me sentia muito à vontade, e uma vertente de petroquímica, onde eu me sentia menos à vontade. Então eu trouxe o dr. Schiffino. Ele foi meu adjunto até o dia em que foi guindado a superintendente do Decom, quer dizer, ele saiu debaixo de mim para ser promovido, certo? E um clima da mais absoluta amizade e confiança, e integração, indentidade. Enfim, nós mantivemos esse tipo de relacionamento; sempre foi muito bom. Agora, quando ele se alinhou nesse projeto petroquímico, eu achei que ele estava seguindo umas outras linhas externas aí; [risos] por que razões, eu não sei. Pode ser até que ele estivesse correto, do ponto de vista intelectual, por ter atingido um grau de maturidade acima do meu, eu não sei, não quero entrar em considerações. Mas naquela ocasião eu realmente não via com bons olhos essa mudança de trincheira; eu achei que ele se bandeara, se passara com armas e bagagens para a trincheira de Capuava, não é? E isso nós olhávamos com uma visão muito suspeita.

Então entramos na diretoria dentro desse clima - amigos, mas já separados por esse tema superquente. Então os diretores nos disseram que estavam ali num impasse praticamente, mas que gostariam de saber, de ouvir de viva voz os nossos comentários. Eu fui chamado, então, para falar primeiro. Eu nem lembro que considerações terei feito - já passou-se muito tempo -; defendi obviamente esse pa

pel, que não foi feito por mim - esse papel é de lavra coletiva; ele está assinado por mim, mas ele foi escrito a oito mãos, por aí -, e então fiz as minhas considerações, inclusive quanto à confiabilidade desse processo wulff, que nós sabíamos que era de confiabilidade duvidosa - dois outros projetos de mesmo processo pelo mundo afora não tinham vingado, não é?

M.Q. - Isso com referência ao projeto da Union Carbide?

A.Z. - Da Union Carbide. Porque ele fazia parte da Union Carbide. Então eu disse claramente que eles estavam aí... Que o Carbide, se se materializasse, viria mais em favor da nossa tese, da tese de localização na Baixada, mas que, apesar disso, tudo indicava que, mesmo desconsiderando... Esse nosso parecer desconsidera, nos momentos de transporte... Vamos dizer, ele é uma apreciação muito conservadora, muito conservativa: ele desconsiderou a contribuição do projeto Union Carbide.

M.Q. - Já por esses problemas de tecnologia?

A.Z. - Já por esses problemas de tecnologia, e porque, inclusive, ele era a posição menos... Vamos dizer, era a mais conservadora, que vinha mais, vamos dizer, comprovar que, apesar disso, a nossa demonstração econômica ainda era melhor. Os números que estão aí em cruzeiros hoje, ou cruzeiros novos, que era a moeda naquela ocasião - NCR-, eles são números que talvez... Aí vai parecer que é coisa para comprar caixa de fósforo ou amendoim, |risos| mas eram números muito grandes no tempo. Porque isso tudo tem que ser colocado no seu devido tempo. No ano de 68 isso era um número de macroeconomia, eram números grandes. Então nós demonstramos sobejamente que em termos econômicos, em

termos de espaço, em termos de viabilidade técnica, a melhor localização era lá. Mas politicamente, sem sombra de dúvida, a força estava em Capuava.

Bom, eu então terminei a minha argumentação, que foi tensa provavelmente, mas foi serena; ela foi transmitida, assim - pelo menos no meu juízo -, sem nenhum incidente. Agora, o dr. Schiffin... Diga-se de passagem que nós dois somos de origem italiana, só que eu sou italiano do Norte, minha linha toda vem de Milão, e Milão, na Itália, representa uma cultura um pouquinho diferente do resto da Itália e sobretudo em relação ao Sul. Porque Milão é um grande centro industrial, metropolitano, cosmopolita, tem outro tipo de reação. Não que a gente divirja muito do italiano, mas já é uma linha um pouquinho mais para a média do europeu. O dr. Schiffino é calabrés ou siciliano, de uma vertente mais radical, |riso| mais violenta. Ele então partiu para a ignorância, como se diz na gíria. Ele talvez não tivesse muita argumentação para contestar esse papel que havia sido feito provavelmente por pessoas muito competentes, então começou a me agredir dizendo que ele não reconhecia na minha pessoa competência para emitir parecer na área de petroquímica - porque era um projeto petroquímico e ele era tido como uma autoridade em petroquímica. Eu, graças a Deus, sou muito nervoso, mas nessas horas de crise mantenho muito a calma. Isso talvez até a indústria de petróleo tenha me ensinado: eu convivi muito com grandes acidentes, com riscos, com incêndios, com momentos de pânico, e se há uma coisa que... Eu sou muito nervoso fora do pânico; no pânico eu fico um gelo. Talvez seja um cacoete profissional. Mas o fato é que eu me mantive muito sereno apesar das agressões, que ele fez na mesa de diretoria, di

zendo que eu também não... Se ele não reconhecia em mim competência, eu não reconhecia nele autoridade para emitir juízo a esse respeito, que eu preferia que esse juízo fosse emitido pelos diretores que me escolheram, que me apontaram. Então eu acho que dei um troco competente, e nós durante muito tempo ficamos sem nos falar, depois desse incidente. Hoje somos grandes amigos novamente, o tempo supera essas coisas todas. Mas saímos assim da diretoria, sem saber qual seria a solução depois desse nosso entrevero. Afinal os diretores puseram lá um "deixa disso", desse negócio, antes que a gente passasse às vias de fato. |risos| Nós estávamos sentados um ao lado do outro, o que tornava as coisas mais complicadas... |risos| Mas, dada a nossa contribuição verbal, nós recebemos ordem de nos retirar do andar da diretoria, lá ainda no edifício Ultramarino, e saímos da sala sem saber; cada um para o seu caminho, aí decidido a não mais falar com o outro. |risos| Depois, terminada a reunião, eu fui comunicado pelo Varonil que não houve jeito, a localização aprovada foi Capuava mesmo - que era o maior, vamos dizer, alinhamento de forças políticas.

M.M. - Se bem que até dentro do ministério do Costa e Silva havia divergências, porque, vamos dizer assim, a Petrobrás assumir o controle acionário era visto como uma...

A.Z. - Mas a Petrobrás não ia assumir o controle acionário, a Petrobrás entrou como minoritária.

M.M. - Minoritária, pois é.

A.Z. - Ah, sim, era um dos carros-chefes. Uma corrente pleiteava que a Petrobrás... Isso aí seria inviável. A condição seria que, vamos dizer, o principal acionista, o maio-

ritário, era o grupo Soares Sampaio.

M.M. - [inaudível] interpretado como uma operação de salvamento da empresa, não é?

A.Z. - É. Então ficou... Realmente a localização determinada foi - apesar de todas as divergências em nível de governo, que devem ter ocorrido realmente... Porque os governos nunca são, vamos dizer, totalmente homogêneos, não é? O Ministro de Minas era o Costa Cavalcanti - obviamente, como todo dirigente, sujeito também a essas pressões, não é? Eu não senti nunca nele nenhuma decisão ou pendor, vamos dizer, não nacionalista - que é uma coisa, por exemplo, que já se podia dizer a respeito de um Roberto Campos, ou até de um Mário Thibau, que eram homens, vamos dizer, controvertidos. O Costa Cavalcanti era um militar alinhado aí aos militares nacionalistas; então não havia contra ele nenhuma suspeita dessa natureza. Mas o ministério tinha outras vertentes também, não é?

M.Q. - Dr. Zucca, posso lhe fazer uma pergunta?

A.Z. - Pois não.

M.Q. - Nesse período que está correndo essa decisão de criação da Petroquisa, houve um convênio que chegou a ser formalizado, mas nunca funcionou efetivamente, que era um convênio entre o BNDE e a Petrobrás. Inclusive, desse convênio, tomou parte dos estudos que se fizeram em torno disso, o dr. Perroni, o dr. Otto Perroni. E o grupo que organizou esse convênio... Do lado de lá ficava o dr. Belotti, com o BNDE, do lado de cá, o dr. Perroni, e me parece que participou também o dr. Leopoldo Miguez. E havia, segundo eu pude ver através de trabalhos que tratam do assunto, alguns trabalhos recentes, havia uma intenção de colocar o

BNDE e a Petrobrás num conjunto de projetos petroquímicos.

A.Z. - Certo.

M.Q. - E a Petrobrás dividiria com o BNDE a participação inclusive acionária nesses projetos.

A.Z. - Certo.

M.Q. - Parece que houve uma discussão a nível da diretoria, um desacerto entre a diretoria da Petrobrás e a diretoria do BNDE, quanto à questão dessa participação do BNDE - participação acionária -, porque parece que havia um receio de que o BNDE se tornasse uma holding do setor.

A.Z. - É.

M.Q. - Essa era uma das coisas que parece que atrapalharam isso. E a intenção era realmente manter sob controle do Estado um conjunto petroquímico bastante grande, não é?

A.Z. - Certo.

M.Q. - Parece então que é uma proposta bastante distinta dessa que veio a ser formalizada depois.

A.Z. - É, realmente é uma proposta distinta.

M.Q. - O senhor tinha conhecimento disso?

A.Z. - Tinha conhecimento e inclusive participei de parte disso. Esse convênio nasceu ou foi concebido inclusive antes de eu assumir aqui a superintendência, mas ele foi materializado depois, ou, pelo menos, ele começou a entrar em desenvolvimento depois. E eu participei de várias discussões com o dr. Belotti e inclusive passei a ser o interlocutor da Petrobrás - depois de ser colocado como chefe do Departamento Industrial - em nível técnico. Porque ha

via dois níveis de discussão: um nível técnico... O dr. Belotti era o chefe do departamento de indústrias químicas, ou coisa semelhante, do BNDE, e eu era o chefe do Departamento Industrial da Petrobrás. Então nós discutimos isso com os respectivos assessores em nível técnico. E em nível de diretor, o diretor Varonil discutia com outro diretor que era um gaúcho, falecido - eu esqueço o nome dele agora -, ex-deputado que exercia lá uma função de diretor do BNDE. Realmente, o Departamento Industrial não via com bons olhos aquele convênio no seguinte enfoque: nós tínhamos muito mais necessidade...

M.Q. - O Departamento Industrial com o senhor, não é? Na sua gestão.

A.Z. - Na minha gestão. Não via com bons olhos aquele... Pelo seguinte: como sempre, voltamos à escassez de recursos - não havia dinheiro para fazer os projetos grandes da área industrial. Nós já estávamos cogitando de fazer a refinaria do Planalto, o conjunto de lubrificantes da Reduc e a modernização de Cubatão. E o pessoal que vinha negociando esse convênio, que era o Perroni, que inclusive, depois, eu substituí na divisão de petroquímica... Porque ele jogava muito numa linha de pensamento do dr. Leopoldo Miguez, sempre foi muito, vamos dizer, ligado ao grupo Leopoldo Miguez. Enquanto que o Varonil era um grupo oposto, onde, inclusive, eu me situava. Nós queríamos era fazer refinaria, porque refino era monopólio estatal, refino era abastecimento do país, refino era aquilo que sustentava todas as operações da Petrobrás. Porque a forma de você remunerar uma indústria de petróleo é muito, obviamente, flexível: você pode remunerar ela no upstream ou no downstream,

depende da conjuntura, do jogo de forças internas. Mas até aquela época a grande remuneração da Petrobrás era sempre na indústria do refino, quer dizer, era o refino que pagava achar petróleo, está certo? Porque achar petróleo não dava muito dinheiro; o ganho estava na área industrial, na área da refinação e da distribuição. Então essa era a nossa prioridade número um e nós lutávamos... E não tinha dinheiro para isso. Então eu disse: "Porque não tem dinheiro? Vão dar um monte de dinheiro do governo aí para fazer petroquímica que só dá prejuízo, é subsidiária." A minha visão era essa, era uma visão Petrobrás. Talvez até em nível nacional ela estivesse errada, mas eu não sentia dessa maneira, eu tinha bons assessores econômicos - inclusive o dr. Medeiros, o pessoal da Petrobrás, do Serplan - e nós analisamos isso com muita profundidade.

M.Q. - O dr. Medeiros que o senhor está falando é Alfredo Medeiros?

A.Z. - Não, é Benício, Benício Medeiros, que era meu chefe da divisão de planejamento, que era um precursor de pesquisa operacional, era um homem com uma boa ferramenta ..., e havia feito um curso de especialização em engenharia econômica, o mesmo curso que o Ivã Maia Vasconcelos havia feito. Enfim, eram pessoas de boa ferramenta de macroeconomia. Então a nossa prioridade era refino e eu batalhei feito um doido para tirar dinheiro para o refino e consegui. Talvez em função disso a área de petroquímica não cresceu na mesma proporção; ela conseguiu alguns financiamentos, bem menores. Agora, nós não olhamos... É possível que num escalão acima do meu se cogitasse de nuances políticas. Mas a mim nunca foi colocado dessa forma, eu sempre encarei es-

sas negociações como uma forma de viabilização técnico-econômica dos projetos da companhia, onde se misturavam os projetos de refino com os projetos de petroquímica. Só que os projetos de refino tinham uma enorme prioridade e os projetos |de refino|* não tinham prioridade, porque inclusive não estava muito clara a posição, por exemplo, de fazer uma grande central; falava-se em projetos petroquímicos de várias naturezas, mas não tinha...

M.Q. - Essa concepção do pólo não estava...

A.Z. - Essa concepção pelo menos não era tão aparente assim; talvez até ela estivesse subjacente, na cabeça do Leopoldo Miguez. Porque a Petrobrás sempre falou em fazer petroquímica e já tinha feito lá uma petroquímica na Bahia, aquele Copeb, mas era negócio de fazer amônia e uréia, era um negócio... A gente até brincava, chamava de pintoquímica, |risos| porque era o Pinto de Aguiar que puxava... Isso foi da irreverência com que na Petrobrás sempre se trata dessas coisas. Como aquilo era de grande interesse pessoal do dr. Pinto de Aguiar, porque eram seus currais eleitorais etc. e tal, onde ele tinha propriedades, uma série de razões, vínculos, raízes, então aquilo ganhou o nome de pintoquímica. Era o Copeb. Então a pintoquímica, que, por sinal, não funcionava... E nós éramos muito traumatizados - tem que olhar também isso. O atavismo é um negócio muito importante; vocês são historiadoras: na experiência, na formação de cultura, na formação da consciência coletiva, o resultado das experiências é decisivo. Então a nossa

* Certamente o entrevistado quis dizer "petroquímicos", ao invés de "de refino".

vivência de petroquímica era desastrosa: projetos que não funcionavam porque são mais complexos do ponto de vista tecnológico, projetos de baixíssima economicidade, eternamente subsidiados. Eu até tinha um lema que o pessoal não gostava: a petroquímica, eu dizia, é uma indústria de ilusões porque vive faturando subsídios. E essa é a grande verdade até hoje: você vai ver a nafta aí, é fornecida baratíssima; o gás... O pólo petroquímico da Bahia é um pólo que já completou não sei quantos anos aí, 20 anos talvez, ele é do governo...

M.Q. - Ele é de 75, 76... Bom, 71 é a decisão...

A.Z. - É, dez anos; ele estava consolidado, superconsolidado, entretanto, na sua ampliação agora lá vem novamente... levando um monte de benefícios em termos de não pagar impostos estaduais, municipais, federais, de uma série de natureza - imposto de renda, imposto territorial, ICMs e outras coisas mais. E isso não ocorre nas demais indústrias, quer dizer, o Brasil é um país que vive assentado em soluções artificiais. Soluções artificiais que não têm favorecido a sociedade brasileira como um todo; elas favorecem grupos, segmentos. E acho que essas coisas têm que ser temporárias: o estímulo às novas atividades é sempre uma... Quer dizer, a forma de intervenção do governo na economia, de que Keynes foi o grande teórico, realmente é formidável, mas ela tem que se caracterizar pela sua transitoriedade, ela não pode se eternizar, porque passa a ser realmente um paternalismo, fruto de desperdício, de uma série de distorções. Então nós éramos muito traumatizados na Petrobrás pelas experiências de Cubatão, de todas aquelas empresas que não funcionavam ou funcionavam mal, que viviam de pires na mão, só pedindo favores.

de toda natureza, e na Bahia com o Copeb e outras coisas mais, que também eram coisas que não funcionavam. Então por que eu vou dar dinheiro do BNDE para fazer mais fábrica que não funciona, quando eu posso fazer refinaria que vai abastecer o país nos seus derivados e vai fomentar o desenvolvimento nacional? E foi o que nós conseguimos fazer. Tiramos cem milhões de cruzados novos* para fazer o conjunto de lubrificantes, para fazer uma série de empreendimentos; conseguimos materializar isso aí realmente. E saiu algum dinheirinho para fazer uma fábrica talvez de butadieno na Fabor, outra coisinha assim do tipo. Agora, o BNDE é um sócio incômodo, porque ele vive fazendo auditorias e quer uma documentação... Ele tem uma tramitação de papel também meio chata, aquilo a gente não gostava muito, mas o dinheiro dele era muito bem-vindo, [risos] nós fizemos aquilo tudo. E conseguimos viabilizar aqueles projetos, que foram grandes projetos de 68, 69, com esse dinheiro do BNDE. A Petrobrás se expandiu naquela ocasião com esse dinheiro que veio desse convênio a que você se referiu. A petroquímica realmente não floresceu, mas foi até muito bom - eu acredito, hoje, com uma visão já de passado -, porque ela realmente permitiu essa descentralização.

M.Q. - Mas na época, então, o senhor era favorável a que a petroquímica ficasse fora da área pública.

A.Z. - Eu não entrei nesse mérito; eu não queria que ela atrapalhasse os meus projetos de refino, que eram as minhas meninas dos olhos e as meninas dos olhos da Petrobrás. A petroquímica, para nós, era periférica - vamos confessar a verdade: a petroquímica, para nós era periférica,

* A moeda oficial era o cruzeiro novo.

porque a gente sabia que não dá certo e que dá prejuízo. Essa era a concepção que a gente tinha naquela ocasião e que mais tarde os pólos vieram mudar. Hoje eu não tenho a mesma visão; a tecnologia evoluiu muito, o controle dos processos melhorou, nós formamos muito mais mão-de-obra especializada, conseguimos transferência de tecnologia de uma forma correta, inteligente, realmente transferindo, e não vendendo caixa preta - tudo isso fez com que se mudassem as coisas. Mas a visão daquele momento era essa; a gente age... As coisas têm que ser analisadas de acordo com o seu momento, não é? Então, naquele momento, essa era a decisão que nos parecia mais correta, e foi a que realmente vingou. Eu diria que para o bem do Brasil, porque a petroquímica se descentralizou. E a petroquímica União, então, ficou lá em Capuava, localizada lá, com toda a força ao grupo Capuava, que negociou uns projetos de financiamento com o Banco Worns - com que grau de lisura, não se sabe; não se sabe: se suspeita, mas ninguém prova nada. O fato é que aquele projeto teve o que se chama em economia um grande over-run: um grande excesso de custos, um enorme excesso de custos. E sem razões aparentes que o justificassem, porque tiveram toda a liberdade de construir, o dinheiro foi financiado por esse Banco Worns, um conjunto de bancos estrangeiros, franceses... O dr. Pais Barreto, ninguém pode duvidar, é um excelente gerente de empreendimento, do ponto de vista de tocador de obra. Alguns até o acusam de enriquecimento ilícito, não sei se isso ocorreu ou não. Mas, por uma série de razões, Capuava custou muito caro e atrasou um pouquinho. Bem, então, quando ela começou a operar, aí já nos anos 70, ela teve grande dificuldade. ... Porque os custos financeiros foram gi-

gantescos, os preços eram cipados* e ela então passou a ter os seus primeiros tempos com grandes dificuldades. Não conseguia sair do vermelho, estava indo para um... Tinha que aumentar capital, chamada de capital, uma série de razões que levaram a uma série de transformações que se sucederam depois. Nessa altura, a refinaria de Capuava havia sido negociada do grupo União para o grupo Petrobrás, para o sistema Petrobrás. Talvez até para capitalizar o grupo União e tentar salvar a PQU, que era a grande galinha de ovos de ouro.

M.Q. - Isso em 74, não é?

A.Z. - Isso já nos anos 70.

M.Q. - Já na gestão do Geisel.

A.Z. - Já na gestão do Geisel e do Ueki como diretor financeiro na Petrobrás. Então o Ueki foi o grande negociador da compra da refinaria de Capuava do lado da Petrobrás, e o Roberto Campos do lado do grupo Soares Sampaio. Nessa altura o general Diegues havia assumido inclusive a presidência da Unipar; o general Diegues foi presidente da Unipar durante algum tempo - que agora é o Faria Lima.

M.Q. - Nessa, a Petrobrás tinha controle, não é?

A.Z. - Não, não tinha controle nenhum. A Unipar era controle do grupo Sampaio e outros-Ultrafértil, terceiros. A Unipar é um consórcio...

M.Q. - Ah, é isso mesmo. Tinha a Hanna Mining também?

A.Z. - A Hanna Mining, exatamente, que saiu agora. Mas es-

* Controlados pelo CIP - Conselho Interministerial de Preços.

sa aí era muito pequena, era 5%. Havia várias, mas o forte era o Soares Sampaio; e Ultrafértil é o segundo grupo. Então o Diegues saiu da Petrobrás como diretor, já na gestão Geisel, e assumiu a presidência da ... Havia até quem o condenava por isso; eu não condeno, sinceramente. Talvez até houvesse algum vínculo, mas isso aí nunca se pode... A gente sempre pode presumir e suspeitar, mas não há nada que... Afinal, um homem tem direito de vender os seus serviços, desde que o faça de forma lícita, para aqueles que estão dispostos a pagar pelos seus conhecimentos. Ele era um grande executivo e foi convocado - como hoje o ex-governador Faria Lima é seu correspondente; foi quem o substituiu no grupo Unipar. É um homem também de ilibada reputação, e ninguém vai suspeitar de Faria Lima - um nacionalista, um almirante, um brigador, um homem, vamos dizer, de guerra. |risos| É isso aí.

Então, Capuava - voltando ao projeto petroquímico: Capuava se degladiava com grandes dificuldades, e acabou sendo absorvida pelo sistema Petrobrás, que era minoritário através da participação da Petroquisa, mas quem subscreveu o capital no aumento de..., passou a controlar a refinaria. O dr. Orfila foi lá ser nomeado como presidente. E o dr. Orfila também é um homem de vontade muito forte - ele, graças a Deus, conseguiu logo mudar aquela estrutura de preço, |risos| e a petroquímica, que dava um enorme prejuízo, passou a dar lucro. Também ela estava entrando em operação, não é? Ela estava entrando em operação e todo o projeto... Isso em manutenção, que é a minha grande especialidade, a gente chama de curva da banheira: todo projeto não deixa de ser um indivíduo, e ele, como indivíduo, tem os seus males de infância, aquelas doenças in

infantis - a coqueluche, o sarampo, rubéola, enfim, aquelas coisas todas de doenças de criança, de que o projeto também se ressentia. Então ele tinha um início de operação muito difícil, associado à questão de preços... Foi um período em que eles quase tiveram que... Tiveram que abandonar o projeto, não é? Ele passou então a ser controlado pela Petrobrás, que entrou lá com seu conhecimento operacional, seu conhecimento...

|FINAL DA FITA 15-B|

A.Z. - Então, com a ida do dr. Orfila, montou-se uma equipe seja designada para trabalhar lá na PQU, na Petroquímica União, seja alguns que foram lá fazer umas espécies de auditagens e avaliações, apontando caminhos e modificações, formas de conduzir mais características da nossa cultura Petrobrás. E ela então se reergueu, e hoje é uma galinha dos ovos de ouro, realmente, não é?

M.Q. - Está sendo privatizada? Ela foi privatizada?

A.Z. - Não sei se ela foi privatizada. O fato é que a Petroquisa hoje está presa no que os americanos chamam de catch 22 - ela não pode crescer porque estava no controle da Sest; tem dinheiro, não pode distribuir mais porque já está no limite das SA. Eu não sei como é que fica o negócio, é um dilema; quase que tem que queimar o dinheiro, jogar fora. Porque não pode crescer por uma série de razões - porque está no controle da Sest e porque não tem terrenos ali do lado, lá sei eu. Mas podia diversificar: fazer supermercados, outras coisas, não é? |risos| Mas o fato de ser estatal prejudica isso; então ela está sendo privatizada, me parece. Não tenho certeza, não, mas é um so-

nho antigo aí, uma idéia antiga.

M.M. - Falando em privatização, eu me lembrei do decreto do João Goulart que desapropriava as refinarias privadas e que foi confirmado, de certa forma, pelo presidente general Castelo Branco. Como foi visto, dentro da empresa...

A.Z. - Ele não foi confirmado, não.

M.M. - Bom, não foi contestado; não foi anulado o decreto.

A.Z. - Foi anulado depois.

M.M. - Mais tarde, não é?

A.Z. - Pouco mais tarde. Sim, foi uma luta interna, sobre tudo entre...

M.M. - É, uma luta judicial...

A.Z. - Não, foi mesmo uma decisão, me parece que interna ao governo. Além do aspecto judicial, havia uma corrente, eu diria que do Geisel, do chefe da Casa Militar, e do Roberto Campos, que era o homem do planejamento... As duas correntes, dentro do governo, que... Mas no fim houve um parecer do procurador geral da República. O ministro de Minas também ia trabalhando nisso, o Mário Thibau, com o Campos, não é? E acho que um parecer do procurador geral da República, ou enfim... Foi anulado; o decreto foi anulado, foi revertido, foi entregue aos seus, vamos dizer, donos anteriores.

Eu não era a favor da encampação, nunca fui. Acho que a encampação foi um ato do que hoje se rotula de xiita, foi um ato xiita. Aquelas refinarias tinham títulos de concessão absolutamente legítimos, não perturbavam de forma nenhuma a Petrobrás. Eu acho que a gente tem um outro paradigma, uma emulação por uma atividade fora, é importante

para que a gente possa se comparar. De modo que eu, e muitos, como eu, acreditávamos que aquilo lá era um ato de violência que tinha que ser desfeito. E a Petrobrás acabou recebendo essas refinarias todas nas suas mãos, com exceção da refinaria Ipiranga e de Manguinhos. Mas Manguinhos, ela chegou quase a comprar; durante a gestão Geisel aqui na Petrobrás, nós quase adquirimos Manguinhos via Bolsa de Valores - adquiriu o controle acionário pelo número de ações, com direito a voto. E, por alguma razão talvez de ordem política, ou de equilíbrio entre os grupos, isso acabou não se materializando, mas houve uma tentativa da Petrobrás fazer isso.

M.Q. - Quando é que a refinaria de Manaus passou para o controle?

A.Z. - Nessa mesma época de Capuava, aí por 74, 75, 76. Ainda foi no tempo do Ueki. Porque depois da crise do petróleo, da primeira crise de 73, o refino também teve a margem muito diminuída, a margem de lucro. Então elas deixaram de ser interessantes para os grupos privados, ou interessantes na mesma proporção. Se a Petrobrás comprasse Manguinhos, seria para fechá-la, porque Manguinhos hoje é um soluço da refinaria Duque de Caxias, não é? Dez mil barris não pesa no abastecimento. Pelo contrário, é um complicador, porque tem que se trazer um petróleo especial para eles, em volume muito pequeno. É quase que um complicador. Tem que abastecer aquela petroquímica ali do lado, a Prosint, não é? Mas acho que até é insuficiente para isso - a Prosint* também recebe produtos da Reduc, e a Reduc

* Prosint S.A., fabricante de metanol, do grupo Peixoto de Castro que controla a Refinaria de Manguinhos.

faria isso sem o menor problema: ela está encravada dentro da cidade, já. Se a Petrobrás comprasse, eu tenho quase certeza que seria para desativar, como desativou a refinaria de Matarazzo e esteve para desativar a refinaria de Capuava. A refinaria de Capuava, quando o dr. Ueki era presidente da Petrobrás, ela teve quase que a decisão pronta, mas foi revertida em cima da hora por nós, vamos dizer, do segundo escalão da companhia, porque... Era difícil até argumentar: o Ueki tinha razão do ponto de vista econômico, mas nós olhávamos outros aspectos, vamos dizer, intangíveis - achávamos que, mais cedo ou mais tarde, era melhor ter aquela refinaria lá. Ela está muito bem localizada, está vinculada àquele pólo petroquímico, está dentro de São Paulo, tem uma localização estratégica extraordinária, de modo que...

M.Q. - Ela continua com 31 mil barris?

A.Z. - Não. Ela está um pouco expandida hoje, ela foi um pouco expandida. Mas ela tem uma capacidade de refino..., talvez o ideal em torno aí de uns 40, quarenta e poucos mil barris; não foi expandida. Agora que ela está sendo expandida, nem sei se vai continuar, porque nós estamos...

M.Q. - Contenção.

A.Z. - Não, não é só contenção, nós estamos retirando alguns equipamentos de lá - está-se pelo menos cogitando isso. Os equipamentos que foram comprados para a expansão da refinaria estão sendo retirados para fazer uma expansão na refinaria de Manaus. Isso está em estudos, ainda não é uma decisão. Porque Manaus terá que ser expandida em função do óleo de Urucu, então está se estudando. Agora, vai depender muito se o óleo de Urucu realmente confirma os vo

lumes que têm sido estimados, ou não. Se os volumes ficarem na faixa aí de..., eu diria que até uns cinco mil barris por dia, não é necessário mudar muito aquela refinaria. Mas, se passar disso, ela não pode absorver, então teria que ser modificada. E vamos modificar como? Modificar com muita pressa, não é? Então, tirando os equipamentos, como o forno e uma torre que estão sendo comprados para fazer da refinaria de Capuava uma refinaria como as outras. Porque ela não é uma refinaria como as outras, ela quase não tira produtos intermediários. Ou seja, nós estamos perdendo óleo diesel, que vai indo no combustível. Então nós queremos tirar diesel, aumentar a fração dos intermediários fazendo uma torre de vácuo, que ela não tem. Aquilo é um projeto combinado, é tudo uma unidade só, por isso que ele é combinado - destilação e TCC* funcionam quase que numa unidade só.

M.Q. - Dr. Zucca, ainda gostaríamos de saber se o senhor acompanhou a questão da saída do Levy, que foi realmente...

A.Z. - A saída do Levy aqui da...

M.Q. - Do Depin.

M.M. - Porque ele nos disse no depoimento dele...

A.Z. - É, ele deve ter as razões exatas; eu tenho as presumidas.

M.M. - ... que ele achava que, no pessoal que se juntou ao Candal, havia alguns que tinham ressentimento daquela crise antiga com os militares de Cubatão.

A.Z. - Deve ser isso, deve ser isso. Essa é a minha avaliação. Quer dizer, o Levy conseguiu ser liberado pela CGI... E como aquilo foi um processo não aberto - não é público;

* Craqueamento Catalítico licenciado pela Mobil.

é uma das falhas do princípio jurídico: princípio da publicidade, não houve publicidade, aquilo foi um processo fechado. Então a gente não sabe, foi guardando nos cofres aí etc. e tal. A gente não sabe exatamente do que ele foi acusado; tinha-se uma idéia, que era favorecimento de empreiteiros, coisa assim desse tipo, mas ficava muito no diz-que-diz-que. Ele mesmo não falava muito, então a gente... Mas foi um negócio..., a duras penas que ele conseguiu ser liberado. Então muita gente deve ter ficado inconformada; ele acabou derrotando, vamos dizer, os falcões do lado de lá, os radicais que faziam aquela investigação, mas que continuaram presentes. E no governo Costa e Silva... É preciso lembrar isso: a questão é sempre pendular O governo Costa e Silva representou, vamos dizer, a saída da Sorbonne, da Escola Superior de Guerra, da corrente intelectual do Exército, para a corrente dos guerreiros. Vieram os falcões, a chamada linha dura. Os militares da linha dura - tem aí vários nomes que eu esqueço agora, que eram considerados ali como os coronéis que estavam por trás desse grande movimento... Eles, na certa, estavam cobrando as suas reivindicações, e o Levy deve ter sido uma delas. Então eu acho que foi afastado em função disso. Vocês se lembrem que ele custou muito a assumir, ficou dirigindo o departamento do dr. Ivo de Souza Ribeiro, e assumiu quase na troca de governo. Eu sei porque eu, como superintendente da Reduc, já na fase de implantação, eu tinha, vamos dizer, muita queixa da maneira como o Departamento Industrial vinha sendo conduzido pelos chefes de divisão e por dr. Ivo, principalmente no tocante às questões de administração, ou seja: salário... Não só salário; toda e qualquer questão administrativa, como o provimento das vagas, autorizações para fazer concursos e

promoções. A refinaria tinha sido relegada... As refinarias, quer dizer, os órgãos operacionais que naquele tempo nós chamávamos de unidades, tinham sido relegados a um papel... Não digo subalterno, mas estavam quase que esquecidos; nós estávamos numa situação muito ruim. E eu várias vezes... Como eu era o único que podia vir aqui todo dia... Não que eu viesse, porque eu detestava vir à sede: depois daquele calor todo e de trabalhar feito um mouro na refinaria Duque de Caxias, suado até a alma, porque quase não havia ar condicionado... Tinha ar condicionado na minha sala, mas no campo não tem ar condicionado e o automóvel, não era hábito, nos automóveis... Eu tinha automóvel de representação, mas o meu automóvel não tinha ar condicionado, porque isso ainda não era uma prática nos anos 60.

M.Q. - E o senhor andava de terno, não é?

A.Z. - Eu andava de terno, com camisa de pele de ovo, que é a mais fina que tem, [risos] mas mesmo assim era insuportável uma camisa em cima do corpo, tal o calor nos meses de janeiro, fevereiro, março, dezembro, em Caxias. Então eu vinha sempre, eu estava louco era para chegar em casa e tomar um banho. Mas sempre que era indispensável, inviável de outra forma, eu estava aqui na sede defendendo os interesses da refinaria - o que os outros superintendentes já não podiam fazer com a mesma facilidade, porque eles teriam que viajar e se afastar das suas bases. Então eu era aqui o principal reivindicador e me constituí numa espécie quase que de procônsul deles: vinha aqui e vinha representá-los; fazer algumas gestões aqui a pedido deles também. Mas nós tínhamos sérias queixas da maneira como estava sendo montado o Departamento Industrial, particularmente em

relação à divisão de administração. Tanto é que o meu primeiro ato, encerrada a cerimônia de posse, em que eu tomei posse lá no edifício Banco de Tóquio, que era a sala do Depin...

M.Q. - Banco de Tóquio?

A.Z. - O Banco de Tóquio é na Presidente Vargas. Encerrada a cerimônia, que foi numa sala pequena - porque tem uma salinha quase que do tamanho dessa aqui, um pouquinho maior talvez... Quando acabaram as últimas palmas, saiu o último convidado, eu mandei chamar o chefe da divisão administrativa e o afastei da função de confiança, porque eu já havia pleiteado isso do dr. Ivo. Como eu não podia exigir, porque não tinha autoridade hierárquica... Mas eu vim com a minha autoridade de superintendente e quase que representando um pedido dos outros superintendentes. Pedi com que ele afastasse o então chefe da divisão, porque era uma pessoa desqualificada, não tinha conhecimento de administração, engavetava todos os nossos pedidos, quer dizer, não dava andamento... Porque, se recusasse, dando fundamento, a gente podia argumentar, mas ele simplesmente era um poço de areia movediça - sumia com as coisas. Então eu afastei esse cidadão e trouxe uma pessoa de minha confiança para ser chefe da divisão.

M.M. - Mas bastava isso, ou era mesmo a estrutura do Depin que dificultava a ação das refinarias?

A.Z. - Olha, realmente você tem razão: a questão não era conjuntural, a questão era, na realidade, estrutural, operando da forma como a estrutura fora montada. Isso ficou provado, está provado até nos relacionamentos de hoje. Mas você podia atenuar isso com as pessoas, não é? Então

eu, que já era o chefe supremo, já tinha uma vontade de consertar o que estava errado em relação às refinarias; seu eu trago outras pessoas com essa instrução, obviamente que a gente consegue fazer muita coisa. Então eu abri as gavetas do chefe da divisão... Ele ficou chocadíssimo, ficou chocadíssimo, porque ele era muito ligado ao dr. Leopoldo Miguez, que era então o meu diretor. Não, o diretor era o Varonil, desculpe. Mas tinha sido o meu diretor no tempo em que era superintendente da Reduc. O dr. Leopoldo era uma pessoa com quem eu também tinha, vamos dizer, excelente trato pessoal. Eu cheguei até a freqüentar a casa, uma vez ou outra. Não em saraus sociais, como os outros iam, mas em reuniões de serviço. Quando ele ficou doente, ele fazia algumas reuniões de serviço na casa dele. E eu me dava muito bem com a senhora dele. Ele não tinha filhos e a senhora dele então tinha muita... Era uma pessoa notável no ponto de vista de cultura, de amenidade, de trato, uma pessoa inteligente, agradável. Ela convivia muito nas reuniões sociais da Petrobrás. Então eu tinha, vamos dizer, um bom relacionamento com o dr. Leopoldo. Mas eu discordava de muitas idéias dele. No campo das idéias nós nos situávamos em campos diferentes, tanto é que eu fui buscar dr. Schiffino, que também se situava... Era o único engenheiro petroquímico... Único, não; só havia dois engenheiros petroquímicos que escaparam do domínio implacável do dr. Leopoldo Miguez: um era o Rinaldo Schiffino, porque ele tinha luz própria, mas se compunha muito, e outro, que tinha menos luz própria, mas que jamais se compôs, que era o dr. Sílvia Glauco Nietto Gama; esse está aposentado. Quando eu troquei o dr. Perroni, eu pus o dr. Sílvia Gama no...

M.Q. - Ah, foi o dr. Perroni que saiu?

A.Z. - O dr. Perroni era chefe da divisão de petroquímica. Lá pelas tantas, como eu não estava me afinando de jeito nenhum com ele e a Petroquisa já tinha sido fundada, eu fiz uma mudança na divisão - porque eu tinha uma divisão de petroquímica. Fiz uma mudança na chefia da divisão de petroquímica, e saiu então o dr. Perroni e assumiu o dr. Sílvio Gama, que pôs uma pedra em cima desse maldito projeto de chumbotetraetila. Graças a Deus o Brasil economizou milhões de dólares que ia perder - porque esse projeto, vinha se tentando viabilizá-lo durante várias vezes, até com interesses estrangeiros que estavam associados no licenciamento da tecnologia, o que é muito raro, não é? Essa tecnologia é dominada pela Ethil e por outras poucas companhias.

M.Q. - Por quem? Qual é a companhia?

A.Z. - Pela Ethil Corporation. Pela Ethil e pela... Qual é a outra, meu Deus? Acho que é Dupont, uma delas aí. Enfim, são poucas companhias que dominam no mundo. Havia um italiano também que fazia isso, mas o italiano era de baixa qualidade [risos] e não era muito confiável, não. Esse produto é muito difícil de ser feito; ele é extremamente perigoso, porque ele é quase que indestrutível e é cancerígeno, ele mata por saturnismo, enfim, ele tem todos os defeitos. É um produto que é manuseado... O cara manuseia com aquelas vestes de astronauta; se houver derrame na pele tem que passar aí não sei quantos produtos, querosene e permanganato, é uma loucura. Enfim, era um produto que, se tivesse sido... Hoje está praticamente... Todas as sociedades estão procurando erradicar o chumbotetraetila e está entrando no lugar dele outro antidetonante. Ou vai nenhum ou

tro detonante; vai com qualidade mesmo para suprir essa deficiência da gasolina comum.

M.M. - O Depin tinha quantas divisões?

A.Z. - O Depin tinha duas de produção, que eram essas de refino e de petroquímica, depois tinha a divisão de engenharia, a divisão de administração, a divisão de planejamento. Ainda não tinha a divisão de utilidades, foi criada mais tarde, e nem de fontes alternativas, obviamente, porque nem se pensava em fontes alternativas. |risos|

M.Q. - Dr. Zucca, quem era esse chefe da divisão que o senhor afastou? Era alguém conhecido assim?

A.Z. - Não, era um funcionário administrativo de menor importância, hoje está aposentado. Chamava-se Jaci de Moraes. Era um homem de... É o que a gente chama aí de ATA. ATA é um assitente administrativo que não tem... É um título oficial da companhia; hoje está extinto, mas ainda existem alguns. É auxiliar técnico administrativo, ou seja: um homem que não tem diploma para ser chamado de técnico de administração, mas tem uma experiência equivalente. Então aqueles que não tinham diploma... Ele era um homem muito ligado ao Leopoldo Miguez do ponto de vista de confiança e de... Mas ele era obviamente pouco preparado para essas... Veja bem: ser chefe de pessoal parece uma coisa simples, mas tem uma formação, que hoje até o Ministério da Educação reconheceu, formando o técnico de administração. Naquele tempo o chefe de pessoal era quem tinha experiência de pessoal prática, conhecia um pouco de CLT, mais nada. Mas é toda uma filosofia de administração que está por trás disso. Esse homem não tinha formação nenhuma...

M.Q. - Hoje chama-se recursos humanos.

A.Z. - Recursos humanos, exatamente. Naquele tempo chamava-se relações industriais, era a concepção ainda dos anos 50, anos 60. Mas o fato é que o Jaci não tinha essa formação e, pior que isso: ele não era um chefe organizado, ele era um chefe muito desorganizado e que estava aí só para atender a quem ele gostava. Ele trabalhava na base de atender em primeiro lugar a sede, aqui, que eram os amigos que tinham sido indicados. Estava suprindo todos aqueles órgãos da sede aí, com pessoal, com... Os aumentos eram só dados para eles. Enfim, havia uma série de favoritismos que estavam tornando insuportável a vida na ponta, nas refinarias. Ora, se nós somos os homens de produção, vamos ser agora vilipendiados pela companhia porque apareceu aí um monte de parasitas e se implantou na sede? Essa era a visão que a gente tinha, e nós reagimos a essa visão. Isso é o processo dialético na história, vocês conhecem isso muito bem. |risos| Eu, então, vim aqui, fui a antítese, mas depois acabei virando a síntese. |risos|

M.Q. - Além do seu sucessor na Reduc, o senhor nomeou algum outro superintendente de refinaria?

A.Z. - Só na base de mudanças não por mim provocadas. Por exemplo: dr. Jesuíno Vinhas Lopes que era o... Não, dr. Márcio... saiu de Cubatão. Por que saiu dr. Márcio eu não lembro bem.

M.Q. - Dr. Márcio Leite Cesarino?

A.Z. - Márcio Leite Cesarino. Ele era o superintendente de Cubatão, mas ele saiu e foi substituído pelo dr. Jesuíno, que também durou pouco: ele foi substituído por uma questão até de um incidente muito tolo. O dr. Jesuíno, por sinal, era sobrinho direto do Varonil. Ele foi substituído

lá. Um advogado, um funcionário dele, teve um ato, vamos dizer, contra os interesses da empresa, num processo trabalhista - coisa sem a menor importância -, mas isso indispôs violentamente o chefe do serviço de pessoal aqui do Rio, o Seps, e o presidente da Petrobrás não pestanejou: apesar de sobrinho do Varonil, ele foi afastado com o Varonil diretor - você imagine. Foi afastado por esse ato aí. Então ele durou pouco. Mas eu substituí... Eu não me lembro a razão da saída do Márcio Leite Cesarino que era um homem da minha mais absoluta, vamos dizer, identidade; eu gostava do Márcio, eu sabia que ele era um pouco desorganizado, um pouquinho, de certa forma, irresponsável nos horários, mas era um homem brilhante, um homem de vontade. Saiu por algum problema que não me ocorre agora.

M.Q. - Agora, o senhor havia falado desse problema da competência, dos choques de competência, e mencionou um pouco atrás a questão da sua relação com o diretor Varonil. Como ficava essa questão? Gostaríamos que o senhor falasse um pouquinho dessa...

A.Z. - É, tinha alguma dificuldade que realmente... O Diegues, com quem eu tinha mais amizade, vamos dizer, havia um trato informal que já vinha de muitos anos, ele de vez em quando me gozava: "Ih, você está muito mal, o teu diretor não te dá cobertura nenhuma." Realmente, o Varonil... Coitado, ele faleceu recentemente, mas ele não estava gozando de boa saúde. Ele já não tinha sido, entre os muitos irmãos do Stênio, o mais, vamos dizer, brilhante. O Afonso Albuquerque Lima, por exemplo, teve muito mais projeção, tanto na carreira, como na vida pública - chegou a ser ministro, inclusive, quase presidente da República, na sucessão do Costa e Silva. Mas o Varonil, realmente, não

tinha sido nem um oficial de carreira brilhante, nem um administrador - ele havia exercido outras funções públicas-, e se encontrava também com a saúde debilitada. De modo que isso, associado a uma assessoria mais ou menos fraca que ele havia montado, muito na base de parentes... Ele trouxe um sobrinho, um sobrinho jovem, para ser uma espécie de oficial-de-gabinete; havia um engenheiro também, de refinação, que ele havia levado para lá por indicações pessoais, que era um dos mais fracos profissionais que nós tínhamos. Até boa pessoa, acabou de ser promovido, agora, a engenheiro 3, quer dizer, no fim de carreira - é o engenheiro que mais tempo demorou na história do Departamento Industrial para ser promovido. Era o encerra-fila do departamento, |risos| foi promovido quase que por razões humanitárias, não é? Não tem condições técnicas de ser promovido a engenheiro 3, mas foi promovido agora, nessa última promoção do ano passado, quase como uma forma de redimi-lo aí dos seus anos todos esperando, pela paciência e boa vontade - ele nunca se revoltou contra isso, porque reconhece que ele não é dos mais bem dotados tecnicamente. Ainda que seja uma pessoa cumpridora das suas obrigações: vem todo dia, faz o trabalho que lhe dão, que geralmente é coletar bibliografia, fazer alguma estatística, coisa assim muito simples. Ele tem pouca ferramenta de projeto, ferramenta tecnológica propriamente dita. Então o gabinete do Varonil era muito fraco, o que realmente me dava uma posição difícil, uma posição de alguma insegurança. Mas o meu relacionamento com ele era muito bom, já vinha historicamente, o conhecimento com o Canguçu. Tanto é que, por exemplo, o fato do Canguçu ser muito ligado a ele e ser meu subordinado nunca me causou problema algum, no período em

que eu estava aí.

Eu atribuí a minha ida para Paris, que muita gente via como um rebaixamento - e do ponto de vista puro, na realidade, é um rebaixamento, porque um chefe de departamento é mais que um chefe de escritório... Mas, por outro lado, em termos de trajetória, naquela ocasião sobretudo - hoje não é mais isso -, era uma promoção. Por que eu digo naquela ocasião? Porque o escritório de Paris não era um escritório de Paris, era um escritório da Europa. Para lá fora um ex-diretor da Petrobrás, um homem muito forte... Eu esqueço o nome dele, meu Deus - a minha memória está ficando ruim para nome, sabe? Mas, enfim, era um civil, era um economista que foi diretor financeiro da Petrobrás...

M.Q. - Heitor Lima Rocha?

A.Z. - Heitor Lima Rocha! O Heitor Lima Rocha também teve um problema desse de uma crise; então, como compensação dessa crise, para sair aí da diretoria, ou para não assumir a diretoria, ou reassumir, coisa assim desse tipo...

M.Q. - Deve ter sido na crise do Janari.

A.Z. - É possível. Ou um pouco mais adiante, nem lembro quando foi isso. O fato é que o Heitor Lima Rocha foi mandado para... Reformulou-se o escritório de Paris, que era pequeno, criou-se o escritório central da Europa, Esceu, com muitas, vamos dizer, competências, status. Ele foi lá, alugou um lugar bonito - porque o escritório estava lá numa sala ruim -, num prédio moderno. Então teve uma projeção muito maior; maior remuneração, uma série de vantagens, de fringe benefits, não é? Hoje chama-se mordomias. |riso| Então era um lugar extraordinário, do ponto de vista de viver num centro cultural como é Paris, trabalhando na Euro-

pa inteira. Eu, nos três anos que lá vivi, tive oportunidade de ir uma vez por mês a Londres - tinha um subescritório lá, uma sala -, até a criação, a implantação, do escritório do Geop. Quer dizer...

M.Q. - O que é Geop?

A.Z. - Geop é o grupo que construiu aquelas obras especiais do departamento: a refinaria de Paulínia, a ampliação da Reduc com o conjunto de lubrificantes e a modernização de Cubatão. Essas três obras prioritárias... É Grupo Especial de Obras Prioritárias. Foi o dr. Orfila Lima... Em mil dias tinha que se fazer essas obras. Ele ganhou uma competência excepcional para fazer essas obras, em termos de procedimentos mais sumários, um grau maior de descentralização, maior força. Então, com a criação... Foi feito financiamento no estrangeiro, da BREFCON. Com esse financiamento, reabriu-se o escritório de Londres - antes era só uma secretaria que tinha lá. Agora tornou-se um escritório independente, e hoje é esse escritório que aí está que quer ser o embrião da Overseas, não é?

Então eu tinha um trabalho de grandes encomendas na Alemanha, onde tinha representantes, também, de mercados, e me obrigava a me deslocar, negociar com bancos estrangeiros, enfim, era uma designação de grande importância.

M.M. - Quer dizer, o escritório ficava sediado em Paris, mas negociava com toda a Europa?

A.Z. - Trabalhava na Europa inteira. O escritório tinha competência para toda a Europa, inclusive a Europa socialista. Agora, a minha indicação para lá foi completamente acidental. Tenho impressão que nós já falamos disso antes

mas, resumindo: houve uma grande luta para prover a chefia depois da saída do Lima Rocha, e o Diegues com o Yvan ganharam a parada, derrotaram o general Candal, que era um general de quatro estrelas da ativa, o que não é uma coisa de bom juízo. |risos| O Candal se sentiu muito morrido por ter perdido aquela parada e eles indicaram o engenheiro Hamílton Lopes, que era o superintendente da RPBA. Um engenheiro de larga folha de serviço, muito benquisto na Petrobrás; era homem de cor, o que hoje, ainda, apesar da gente falar que o Brasil não é um país com preconceito racial, mas, na realidade, poucas pessoas de cor atingem posições. Eles são excelentemente tratados, benquistos e tal, mas não atingem... Você vê: tem pouco general, almirante, de cor e assim por diante. O fato é que o Hamílton tinha chegado a essa posição de superintendente, tinha se destacado, e era um homem muito querido, muito respeitado; era um bom executivo. Ele foi indicado para ser chefe de escritório e, nas vésperas de embarcar, ele foi assassinado por um ex-empregado que ele despedira - um vigilante, um empregado sem a menor expressão. Por uma questão disciplinar, ele despediu o homem, que era um pouco perturbado e fez-lhe uma tocaia na porta de uma loja, um supermercado. Então, nas vésperas de embarcar, esse homem é assassinado.

M.M. - Lá no Nordeste?

A.Z. - Na Bahia. Então foi aquele trauma para a companhia: um homem muito querido, um homem, vamos dizer, de grande projeção, porque era uma unidade das mais pesadas. Ainda não havia surgido essa tripartição, então ela consolidava todas essas áreas de exploração e produção. Tinha cerca de

oito a nove mil empregados, era uma grande unidade. Então foi aquele trauma. Durante a missa de sétimo dia, que foi aqui na Candelária, dada pela Petrobrás, o general Varonil me chamou e disse: "Olha, o presidente quer que você indique três nomes, uma lista tríplice, para que ele indique o substituto do Hamilton." Naquele tempo havia grande dificuldade de comunicações, ainda não tinha satélites, DDD, essas coisas todas; era muito difícil falar ao telefone, era quase impossível falar com algumas regiões, sobretudo o Rio Grande do Sul, por exemplo. E eu então escolhi o dr. Paulo Lontra, que era o meu chefe de engenharia, trabalhava do meu lado, portanto, e que depois revelou-se um excelente executivo na área de petroquímica. Hoje está aposentado e é um dos principais executivos da PPH* - é Petroquímica..., não sei como chama. Um polipropileno desse da vida, aí. |riso| Acho que é com o grupo Ipiranga, não sei nem com que grupo ele está no meio. Dr. Pratini de Moraes também está no grupo. Bem, esse era um dos que eu indiquei. Indiquei também o dr. Augusto Ramos, Augusto Oscar da Cunha Ramos, porque ele era meu chefe de divisão de material. E os escritórios no exterior, a grande razão de ser desses escritórios é a compra de equipamento. Então, era o chefe de engenharia, o chefe do material, que eram pessoas natas, vamos dizer assim. E eu indiquei um superintendente, o dr. Maurício Afonso Augusto da Silva.

|FINAL DA FITA 16-A|

A.Z. - Bom, eu então indiquei três nomes: Paulo Lontra, Augusto Oscar da Cunha Ramos e Maurício Afonso Augusto da

* PPH - Companhia Industrial de Polipropileno, no polo petroquímico do Rio Grande do Sul.

Silva. O Maurício era superintendente da refinaria Pasqualini, da Refap. Com os dois aqui do Rio, obviamente, eu tive tempo de falar e consultar; eu disse: "Olha, estou dando o seu nome numa lista tríplice para ser escolhido como chefe de escritório." Com o Maurício, eu nem tive oportunidade. Dei isso por escrito, nem pude avisar o coitado do Maurício. Por sinal, o dr. Maurício morreu no sábado de madrugada e foi enterrado no Jardim da Saudade aí, depois de uma segunda operação de safena que não deu certo.

M.Q. - Agora?

A.Z. - Agora, sábado passado. Foi muito traumatizante para nós, porque era um homem também muito querido e ele foi marcante, porque foi superintendente cerca de nove anos aqui no Departamento Industrial; eu fui chefe dele, ele foi meu chefe, ao longo da história. Nós começamos juntos lá em Cubatão, naquele mesmo barraco lá de dois por dois, no meio da obra, no mesmo dia. Então nós tínhamos uma grande identidade pessoal; foi para mim um choque incrível ele ter falecido. Ele faleceu, a meu ver, não só em função desse problema cardíaco, mas de mágoa, porque ele perdeu uma filha num desastre de aviação recentemente, há menos de um ano, e acho que ele não absorveu a perda dessa filha, e, já sendo um safenado de mais de dez anos, amargo etc. e tal, fez com ele tivesse uma recaída, e na segunda operação ele não resistiu. Mas o Maurício então foi indicado e recomeçou a luta para ver quem ganha na diretoria; queda de braço entre o Candal e o Varonil, de um lado, e o Diegues e o Yvan, do outro. |risos| Lá pelas tantas, na véspera da reunião de diretoria, já ao fim da tarde, já estava indo embora, quando entra o meu chefe de divisão administrativa, aquele que substituiu o Jaci, que era o dr. Mar-

celo Abreu, que depois foi ser chefe no DASP junto com o Darci Ribeiro - um homem também..., um administrador experiente. Ele disse: "Olha, lá da diretoria estão perguntando em que época você esteve no exterior." Porque eu tinha servido em Nova York, lembra-se? Eu disse: "Olha, eu estive no exterior de abril de 60 a setembro de 62, dois anos e pouco." "Ah, há muito tempo." "Mas por que isso?" "Não sei, telefonou lá um cara da secretaria geral." Eu disse: "Isso aí não está me cheirando bem." Cheguei em casa, minha esposa estava no oitavo mês de gravidez. Eu não tenho família..., a minha família é de São Paulo; então, só a família da minha mulher é aqui do Rio. Mas eu peguei, falei com ela e disse: "Olha, hoje passou-se um fato lá na companhia..." Eu casei muito tarde e não converso assuntos da companhia com a minha mulher, ela nem sabe onde fica a Petrobrás direito - falando assim em linhas simbólicas, não é? Realmente, ela não entende nada de Petrobrás e nem quer entender. Mas eu cheguei e disse: "Olha, um fato estranho lá: me perguntaram quando é que eu servi, e eu estou achando que esse negócio está muito ruim. Tem essa vaga lá em Paris, está uma luta em torno dela. Se tiver que ir para Paris, você topa?" Ela disse: "Você que decide, porque, se tiver que ir, eu não vou, você vai na frente... Porque eu, no oitavo mês, não viajo, mas de jeito nenhum. Eu tenho meu ginecologista aqui, minha irmã, minha mãe, não vou sair daqui para pegar um avião para dar à luz lá em Paris, que não sei como é que é aquilo, não falo francês, enfim, é outra cultura. Até descobrir qual é o médico que presta, |riso| não dá tempo, onde é o hospital... Eu não vou." Eu fui dormir, esqueci. Disse: "Bom, vai ver que isso é cisma minha." Esqueci completamente. No dia se-

guinte, eu estou trabalhando, eram oito e pouco - eu sempre fui de chegar cedo. Hoje eu chego às sete e meia; apesar do horário ser às oito horas, eu gosto de chegar às sete e meia, sete e vinte. Lá eu tinha o mesmo hábito. Por que eu entrava em Caxias antes das sete horas da manhã - lá em Caxias, de modo que eu estava acostumado a entrar cedo. Toda a minha vida eu peguei cedo. Então, eu estava no escritório quando: "O presidente está lhe chamando; é para já, para o senhor vir com a máxima urgência!" Eu trabalhava no Banco de Tóquio, a presidência era no Ultramarino, lá na praça Pio X. Bom, eu saí despinguelado, como se diz na gíria; saí voando, correndo ali, para atravessar a Rio Branco. Consegui e entrei esbaforido na sala do presidente. Eram cinco para as nove, ou dez para as nove; não havia tempo para papo-furado. Ele estava de pé, me recebeu de pé, ao lado do Varonil, e me fez uma pergunta à queima-bucha; disse: "Eu estou lhe convidando para ser chefe do escritório de Paris, o senhor aceita?" Eu só respondi o seguinte: "Olha, para mim, convite de presidente é ordem; está aceito." E eu só tive uma preocupação, eu disse: "Quem é que vai ser meu substituto?" [risos] Porque eu obviamente estava muito preso ao Departamento Industrial. "O senhor tem alguma sugestão?" Eu disse: "Eu indico o dr. Angrisani, que é um homem competentíssimo." Aí ele olhou para o Varonil e disse; "Então proponha o Angrisani." Voltei correndo, tenso, nervoso, disse: "Olha, vou para Paris..." Chamei o Angrisani, chamei o Marcelo, telefonei para casa, aquela coisa toda. E não saiu Angrisani, não deu Angrisani. Na hora de formalizar, por uma série de razões, o Varonil preferiu escolher o Ivã Maia; Ivã Maia Vasconcelos foi a escolha dele - que era o chefe de gabinete dele.

E foi assim que eu fui parar em Paris. |risos| Para você ver que essas coisas são incríveis, não é?

M.Q. - Mas então não tem nenhuma relação com o fato do seu parecer...?

A.Z. - Não. Se bem que... Veja bem: entre um episódio e outro, passaram-se... cerca de quê? Esse episódio foi em fevereiro, março, essa minha indicação foi em... Eu embarquei em novembro, ela deve ter sido aí por setembro, outubro. Outubro provavelmente. Portanto, aí, cerca de seis meses. Essa minha participação deixou seqüelas, ela deixou muita contrariedade. Pode ter sido isso - eu não sei a que atribuir -, pode ser porque eu já incomodava a futura formação do GEOP, a que eu me opunha - obviamente dentro de todos os limites da disciplina, das relações de hierarquia etc. Mas eu manifestava oposição à formação do GEOP fora do Departamento Industrial. O Departamento Industrial conduzia as suas obras. Então nós estávamos dispostos a dar a essas obras mais autonomia, mas não a perdê-las. Porque a criação do GEOP representou mais uma explosão no spectru da administração da Petrobrás. Porque, do GEOP, criou-se o Segen, grande gerente de empreendimentos. Nós víamos aquilo com alguma visão crítica que não era... Nós achávamos que o departamento devia fazer suas obras, pelo menos na parte de influir nos projetos, na área conceitual, não é? Tanto é que o projeto da refinaria de Planalto fomos nós que fizemos, e ele saiu muito bom, saiu muito bom; é um projeto notável. Não o projeto de processo; o projeto de engenharia, o plot-plan... A concepção de engenharia é nossa, do Departamento Industrial. Ele já tinha grande experiência de fazer isso e nós não queríamos per-

der essa capacitação. A nossa engenharia naquele tempo era muito maior do que ela é hoje; com a ampliação, depois, do Serviço de Engenharia, ela regrediu, refluíu. Todas as engenharias departamentais refluíram muito. Então eu me opunha a isso, e pode ter sido essa a razão. O fato é que eu acho que o meu momento máximo de força foi esse parecer aí; daí em diante eu comecêi a perder um pouco de força no jogo da diretoria.

M.Q. - Foi como superintendente do Depin, não é?

A.Z. - Superintendente do Depin. Essa é minha avaliação. Agora, não me arrependo nunca do que fiz; se tivesse que fazer, faria novamente, da mesma maneira. |risos|

Esses são episódios que realmente influem na vida da companhia. A localização lá em Capuava influenciou muito; ela só não influenciou mais porque depois nós ficamos donos da refinaria também, então aquela localização lá deixou de ser antagônica aos interesses da companhia. Mas enquanto aquela refinaria pertenceu a um grupo privado, aquela localização lá não nos favorecia, sobretudo porque volta e meia voltava essa cantada de acabar com o monopólio de refino, que, obviamente, suscitava na Petrobrás reações. Eu não sou um homem defensor do monopólio eterno. O monopólio eterno comporta várias visões. A minha visão de hoje - e eu não digo que ela seja permanente, eu pode - rei mudar essa visão amanhã - é que o monopólio já não nos favorece mais. Depois de trinta e tantos anos, depois dessa riqueza que a companhia tem em termos de capital, em termos de quadros técnicos e quadros gerenciais, eu não vejo mais o monopólio do refino - já não entro em considerações nas outras áreas que eu domino pouco, ou menos do que

o refino... Mas em termos de refino, eu não vejo ameaça de ninguém vir se instalar aqui, ou, se vier, até é bom porque vai ser um processo competitivo. O monopólio, a proteção eterna, me parece como a meninice eterna, a infância eterna. Quer dizer, uma empresa do nosso porte tem que se tornar a adulta, e ela só é adulta se ela for para o mercado internacional e em igualdade de condições com os seus pares. Então, se eu vou buscar mercados outros, eu tenho que abrir o meu. E eu vou buscar: nós já estamos pegando mercado dos outros, se bem que essas medidas são incipientes porque e las não se revestem de toda essa grandeza, de toda essa abrangência. Eu estou mordiscando um pouco aqui e ali o mercado da Colômbia, dos Estados Unidos e da África, mas nós poderíamos ter uma rede de distribuição na Europa, ou nos Estados Unidos, numa região dos Estados Unidos. É perfeitamente possível, está inteiramente ao nosso alcance, tanto de capacidade econômico-financeira, como técnica, como gerencial. Então a minha visão... Eu vejo essas proteções to das como transitórias. Então eu acho que o monopólio... É muito ruim estar na Constituição sob esse aspecto, porque na Constituição ele é mais rígido. Ele não é eterno também: a Constituição pode ser alterada. Mas ela é mais rígida do que uma lei ordinária. Então eu sou um adepto da Lei 2.004, |riso| e não tanto do monopólio na Constituição. Mas esse é um tremendo de um tema... Se você ouvir os engenheiros da Petrobrás, 90% deles possivelmente vai discordar do que eu digo. Mas esse é meu ponto de vista e eu defendendo até a morte o direito de defendê-lo. |risos| Bom, por hoje, então, acho que é só, não é ? Obrigado.

|FINAL DA FITA 16-B|

11ª Entrevista: 24.05.1988*

M.Q. - Nós vamos começar a nossa entrevista de hoje conversando um pouco a respeito do Depin, de sua estrutura. Como o senhor via a organização dada ao Depin? O senhor chegou aqui, ele estava mais ou menos organizado. Gostaríamos que o senhor falasse um pouco a respeito disso.

A.Z. - É um tema muito interessante. Realmente, acho que eu até já falei na entrevista anterior, eu assumi o Depin numa condição que eu interpreto como uma escolha natural - eu era superintendente de uma refinaria grande, próxima aqui do Rio, disponível, portanto, para assumir essa função no momento em que havia uma transição de governo, que era a mudança do governo Castelo para o governo Costa e Silva, em que, portanto, era natural que, com uma mudança a nível de diretoria, houvesse também mudança numa das funções-chaves. O general Levy vinha sofrendo um processo de desgaste em função das questões todas com a CGI, que ele havia ganho, mas ele ganhou deixando seqüelas. Então o afastamento dele deu... tinham contribuído àquelas questões anteriores do inquérito da Comissão Geral de Investigações. Eu acho que eu já falei também que o plano de departamentalização da Petrobrás foi um plano com, vamos dizer, uma solução doutrinária, uma solução teórica, muito bonita, mas ele foi mal implantado, porque não foi uma implantação coordenada dentro de uma idéia, dentro de princípios. Escolheram-se pessoas para essas funções todas, e se deixou ao sabor dessas pessoas, inclusive, a concepção da

* Por falhas técnicas na gravação, a transcrição desta entrevista está comprometida por muitos trechos inaudíveis.

estrutura complementar de cada departamento, de cada serviço. E não só a estrutura, mas até, vamos dizer, o dimensionamento: número de pessoas, número de profissionais, que competências eles iam atacar com prioridade. Então foi muito em função das pessoas, esse foi o grande erro da implantação da departamentalização. Ele não seguiu uma idéia central e um plano pré-estabelecido.

O que ocorreu, então, foi o seguinte: alguns departamentos foram ocupados por pessoas extremamente fortes e agressivas. Foi o caso, por exemplo, do Departamento Comercial, com o dr. Emerson Serbeto de Barros, que foi o primeiro titular; do Departamento de Transportes, com o dr. Orfila Lima dos Santos; do próprio Departamento de Produção - eu tenho impressão que era o Dexpro, não é? -, cujo primeiro chefe deve ter sido o dr. Haroldo, que foi mais tarde diretor - Haroldo Ramos da Silva. Alguns serviços também assumiram uma postura muito agressiva; outros, menos agressiva, em função sempre das pessoas. E como não foi feita uma delimitação muito, vamos dizer, nítida entre essas funções, elas sempre teriam uma zona cinzenta. Por mais brilhante e inspirada que fosse a idéia da implantação, o plano de implantação, sempre haveria uma zona cinzenta. Mas em não tendo havido isso, |riso| a zona cinzenta ficou muito maior, e ela foi extremamente influenciada por essa, vamos dizer, pela força desses titulares - força maior ou força menor.

Em relação ao Depin ocorreu uma coisa engraçada, porque o Depin foi implantado e o seu titular não assumiu, porque era o Levy, que estava sub judice. E o adjunto, por mais forte e brilhante que seja, e apoiado, é sempre um adjunto, como o vice-presidente das piadas do Jô Soares. |ri

sos| Quem é que sabe quem é o vice? Tem rua com nome de vice? Vice é o vice! Então o dr. Ivo Ribeiro, que era o adjunto, implantou o departamento já portanto dentro do enfoque de órgão fraco pelo menos para lutar com seus pares: ele era o único vice, lutando contra titulares. Inclusive, por perfil também, ele não é um homem agressivo. O dr. Ivo é um homem que sabe o que quer, é homem de vontade forte, muito teimoso, mas ninguém pode rotulá-lo de homem agressivo. E, numa condição, assim, já de fraqueza, ele perdeu muito espaço para fora do departamento. Em compensa-
ção, para dentro, ele foi um pouco hermético, ele impôs; vamos dizer, soluções quase que de chave de galão - usando uma palavra de vulgo. |riso| Foram, enfim, soluções autoritárias; algumas soluções autoritárias foram impostas, tam-
bém influenciadas até talvez possivelmente pela linha do diretor Leopoldo Miguez, que era o diretor sobre quem se implantava o departamento. O dr. Ivo sempre foi |ligado ao|*
dr. Leopoldo Miguez.

Em relação às divisões do departamento também o-
correu mais ou menos a mesma coisa: eles puxaram para a divisão de materiais, Dimat, um ex-auxiliar meu da Reduc, dr. Maurício Alvarenga. O dr. Maurício Alvarenga é um sujeito, vamos dizer assim, de soluções de grande porte. Então ele tentou implantar uma Dimat superdimensionada para as necessidades do departamento: recrutou todos os principais en-
genheiros de inspeção de equipamento, os principais ho-
mens de administração de material, colocou aqui na Dimat. Porque a divisão de materiais compreendia três atividades
fundamentais: manutenção, que era a linha do próprio Maurí-
cio Alvarenga, inspeção de equipamento, que é uma linha complementar, uma linha quase que de controle, de fiscali-

* Expressão mais aproximada ao que foi possível ouvir.

zação... A inspeção de equipamento dá uma espécie de garantia da qualidade da manutenção. E há uma terceira linha, que é administração de materiais, de apoio: questão de sobressalentes, materiais de consumo consumidos |inaudível|, material de construção, também, montagem - isso é tudo administrado pelo órgão de material. Então o dr. Maurício Alvarenga fez uma implantação aqui de alto... Raspou as refinarias de todos os seus recursos. |risos| Já na área de pessoal, havia o "seu" Jaci de Moraes, que era um técnico de administração com pouca vivência de refinarias de petróleo, vinha de uma outra vertente. Que áreas mais? Engenharia, no início nem me lembro quem era o titular, parece que era o Silva Lima, que também não era um homem muito de refinaria - ele vinha da área de construção e montagem da Copeb. Ele tinha uma outra vivência... ou então da Fabor...

M.Q. - Era gente vinculada ao Leopoldo Miguez, não é?

A.Z. - Ao Leopoldo Miguez. Razoavelmente vinculada ao Leopoldo Miguez ou ao dr. Ivo, ou às pessoas com quem eles tinham |inaudível|. É aquele processo normal: você traz uma pessoa, ela traz aquelas pessoas de sua confiança também. Então eles pegaram os chefes de divisão, que recrutavam os chefes de setor, certo? O Silva Lima era chefe da engenharia. Que outra divisão-chave...? Bom, tem a divisão de refinação, que é a principal. Na divisão de refinação possivelmente era o dr. Haylson Oddone, que depois saiu num conflito de ordem |inaudível|. Se afastou deliberadamente num conflito com a comunidade.*

* Refere-se a comunidade de informações.

M.Q. - Qual foi esse conflito?

A.Z. - Esse conflito foi o seguinte: ele apontou como chefe de setor um dos engenheiros de processo mais brilhante, dr. João Batista da Silva. O João Batista era do Cenpes [inaudível]. E o João Batista não teve a sua ficha de informação social aprovada pela divisão de informações. Nem sei se chamava divisão de informação, mas era o órgão da comunidade, o órgão que aprovava aí... Vamos dizer, era a ficha ideológica, o atestado ideológico. Ele e um outro engenheiro... Dois engenheiros escolhidos pelo dr.... O outro, eu tenho a impressão até que é um desses Viola, acho até que esse trabalha aqui.

M.Q. - Viola?

A.Z. - Viola, é ou foi chefe de gabinete do dr. Santana. En fim, duas das indicações do... Porque não pesava nenhuma suspeita em relação ao Haylson, que era um homem já conhecido, mas as indicações dele, não tendo sido aprovadas, ele se sentiu desprestigiado e pediu demissão. Isso já ocorreu acho que pouco antes de eu assumir, porque eu pus então o Angrisani no lugar dele.

M.Q. - E ele é parente daquele antigo diretor, Décio Savério?*

A.Z. - Ele é parente remoto, primo de segundo grau, não tem uma relação de parentesco assim muito direta, mas parece que são parentes, ou eram parentes. Os dois são falecidos.

M.Q. - Agora, voltando um pouco atrás, o senhor falou da Dimat... Quando é que foi criado o Sermat?

A.Z. - O Sermat foi criado com a departamentalização.

* Décio Savério Oddone.

M.Q. - E como funcionava a divisão de materiais com o serviço de materiais? Qual a divisão de tarefas?

A.Z. - Não tem nenhuma... Vamos dizer: um é lei federal, outro é lei estadual - se nós fizermos uma comparação em relação às competências da União, da federação. As competências da federação têm três níveis: tem um plano federal, tem um plano estadual e um plano municipal. As coisas se passam nos municípios, nós todos vivemos em municípios. Entretanto, tem o estado, que é o nível intermediário. Então aqui é a mesma coisa. Por exemplo, as Dimats não fazem compras, elas acompanham as compras. O Sermat tem um órgão de compra, tem lá divisões de compras [inaudível]. As normas gerais da companhia são feitas pelo Sermat, mas nada impede que existam normas complementares, procedimentos, detalhamentos, que sejam feitos pelas Dimats. Esse é o papel das Dimats, hoje chamadas Dieqs*. Elas mudaram de nome mas têm ainda certamente a mesma função.

M.M. - O senhor tinha falado da divisão de engenharia, da de administração...

A.Z. - Veja bem: a divisão de refinação é a principal, por que ela cuida da produção - programação de produção, crescimento, plano estratégico. Quem fazia o plano decenal de refino era a divisão de refinação. É uma divisão muito importante, mas em relação à qual nunca houve muito conflito. Essas coisas... Vamos dizer, as coisas que são reais, a verdade verdadeira, ela não é muito contestada, o que é muito contestada é a verdade ficta, a falsa, inventada pelos homens. E os departamentos era uma solução ficta, uma solução inventada. Porque não tem base na realidade do que se passa nas refinarias. Já o programa de produção não por

* Divisão de equipamentos.

que ele é o somatório dos programas de produção das refinarias, então ele tem uma correspondente concreta. Agora, essas coisas eram só grupos de poder, cartórios que estavam sendo criados: um órgão de pessoal, um órgão de material, um órgão de planejamento - tinha uma Diplan, também - e assim por diante. Havia uma outra divisão ainda, que vinha histórica da Petrobrás, era a divisão de petroquímica, Di pet. A Dipet depois foi absorvida com a criação da Petroquisa - não se justificava mais. A atividade de gerar matérias-primas petroquímicas foi absorvida pela DIREF, pela divisão de refinação, e depois vingou outro nome aí que tem até hoje.

M.Q. - Sim, mas a Petrobrás passou a maior parte do acervo para a Petroquisa.

A.Z. - Ah, 90% foi para a Petroquisa, mas ficou sempre... Porque nós temos unidades petroquímicas dentro das refinarias, que também geram matérias-primas petroquímicas. Então há uma atividade petroquímica que continua e foi absorvida pela divisão de refinação, em nível de setor.

M.M. - Foi por isso que no início a Fabor e a Copeb ficaram com a refinação, e não com essa divisão de petroquímica?

A.Z. - Foi, foi. Enquanto elas não passaram, foi isso mesmo. Elas eram subordinadas à divisão de petroquímica no tempo que não existia a Petroquisa. Depois que a Petroquisa saiu, elas passaram a ser acompanhadas pela Diref. Bom, mas em relação à Diref nunca houve muito conflito. Era Diref, e depois que pegou petroquímica, tirou o F e entrou o P: ficou Direp. Até hoje é Direp, porque tem petroquímica na divisão deles. Aliás, deveria até haver mais. Porque

nós, brasileiros, que temos essa tremenda distorção de ver tudo pelo prisma do cartório, formal, e não pelo prisma do resultado... As refinarias do mundo inteiro estão cheias de unidades petroquímicas, o que não quer dizer que não existam centrais petroquímicas independentes. Existem, mas as duas figuras têm que conviver. Pois no Brasil, depois que criaram a Petroquisa, acharam que tudo que era de petroquímica pertence ao cartório Petroquisa. Então, por exemplo, nós localizamos unidades de enxofre, que aliás nem é uma matéria petroquímica... Enxofre, diga-se de passagem, é um elemento químico, puro, e |inaudível| da indústria química, não tem nada a ver com petroquímica. Mas já passaram a dizer que aquilo era petroquímica e começaram a localizar mal as unidades de enxofre. Mal, do ponto de vista que geravam custos em produção desnecessários - porque ficavam longe etc. Então, tem o custo de transporte, custos operacionais, gravados por essa concepção. Passaram a localizar tudo quanto é unidade petroquímica fora das refinarias, com um aumento do custo de produção. E quem paga são os 130 milhões de brasileiros, por causa dessas decisões que são completamente desarrazoadas, porque elas não têm base nos critérios científicos, técnico-científicos - ciência econômica, ciência química, ciência de produção. De modo que é o nosso tremendo gosto pelos aspectos formais das coisas. É por isso que nós perdemos capacidade de competir pelo mundo afora, porque os anglo-saxões são pragmáticos, os eslavos são pragmáticos, os asiáticos são pragmáticos, só ficam românticos os latinos. E isso é muito ruim para nós, nós temos que mudar essa nossa postura se nós quisermos sobreviver como sociedade competitiva nesse mundo cruel que vem aí por fora, no ano 2000, e que já

é hoje uma realidade - apenas vai ser uma realidade mais intensa daqui para frente. Então esses erros de avaliação foram... Eu, por exemplo, me opus a isso desde o início, mas perdi uma série de paradas. Por exemplo, a unidade de preparo de carga da unidade butadieno, eu quis localizar dentro da refinaria Duque de Caxias - eu era superintendente - antes da criação do Depin. E perdi, perdi como superintendente da refinaria: ela foi localizada erradamente na Fabor, para atender o partido - entre aspas - político dos engenheiros de petroquímica. Assim por diante, uma série de unidades foram mal localizadas.

M.Q. - O enxofre se tira do petróleo, não é?

A.Z. - O enxofre se tira do petróleo na unidade de... O gás ácido que sai da unidade de cracking catalítico é matéria-prima para produzir enxofre, chamada unidade clauss.

Bom, mas vamos voltar então ao departamento. Então o departamento foi implantado também dentro desse clima de improvisação, sob um chefe fraco, que era o adjunto, chefes escolhidos também erraticamente, sem um plano. Em consequência, isso indispôs muito as refinarias; as refinarias estavam muito malsatisfeitas. Nós éramos um organismo de produção - existente, uma realidade concreta -, que estava sendo sacrificado por uma sede com a solução artificial, que vinha com um nível preponderante, hierarquicamente mais bem colocado, pegou para si as melhores gratificações de função dos órgãos de produção, e não dava andamento às nossas necessidades, que tinham que ser concedidas pelo poder central - que antes eram concedidas pelo diretor, agora passaram a ser criadas por uma camada artificial, que se colocou no meio. Uma camada intermediária que

geria os recursos e os geria mal, diga-se de passagem. Então, quando eu cheguei no departamento, eu cheguei com um movimento de reação e eu anunciei isso no meu discurso de posse, com minha profissão de fé. Disse: "Eu sou um homem de unidade - naquele tempo chamava-se unidade, hoje chama-se órgão operacional - e venho aqui defender soluções de unidade." [inaudível] das unidades de produção. E comecei a agir dessa forma, não só nas decisões que eu tinha que tomar, que eram de minha competência, mas naquilo que dependia também dos outros. Comecei a reivindicar, a mudar competência de outro departamento e outros serviços. Levei esse tipo de pleito para as reuniões de coordenação geral, que naquele tempo a diretoria fazia junto com os departamentos e serviços e lamentavelmente deixou de fazer. Aliás, é do plano básico da companhia - aquilo que até já falamos anteriormente aqui com um pensamento forte. Ela fez uma reunião e nunca mais voltou a fazer, e essa reunião faz falta; ela não é decisória mas é um foro de debate. E foro de debate é importante para aquilo que em Justiça a gente chama o livre de convencimento do juiz: quem vai votar como juiz, seja diretor, seja presidente, vai fazer o seu voto de grande executivo... [inaudível] as pessoas. E não é através da leitura de expediente, pautas de diretorias extremamente formais que se sabe das coisas. Claro, também não é só isso que eles vivem: eles fazem contatos, viajam, têm entrevistas. Mas aquela reunião era uma reunião, vamos dizer, uma coisa estruturada: sempre com uma ordem do dia, com seqüência, então aquilo é um mecanismo que [inaudível] até hoje.

Mas, então, eu levei para todas essas minhas apurações uma linha de reação, inclusive substituí titulares.

A minha primeira providência no departamento, depois de sair o último convidado da posse, foi mandar chamar o chefe da divisão administrativa; o despedi incontinenti, disse: "O senhor está afastado - estava ocupando uma posição de confiança - agora, nesse instante, da função." Ele me perguntou: "Quem é que vai ficar no meu lugar?" Eu disse: "Nem sei, eu vou acumular. Vamos abrir as suas gavetas, destampar a sua panela de pressão e tirar de dentro tudo que nós encaminhamos das refinarias e não foi sequer respondido." Porque ele não respondia nenhum pedido de supri-mento das vagas, de promoções, de uma série de questões de administração de pessoal. Administração de pessoal é, por natureza, dinâmica; é impossível tamponar uma atividade, vamos dizer, de 14 mil homens. Esse homem tinha feito isso, como se fosse um furúnculo que ele tamponou. Não é possível. Tanto é que antes de... Eu tive que ser coerente nessa posição, porque antes de eu assumir, eu nem sabia que ia ser do Departamento Industrial, eu cheguei ao dr. Ivo e disse: "Olha, eu estou aqui oficialmente, na qualidade de de superintendente da refinaria Duque de Caxias, e estou pedindo o afastamento do chefe da divisão de material.* É um pedido que eu lhe faço - não posso lhe dar ordem, porque você é meu chefe, mas lhe faço um pedido em relação aos interesses que eu represento, dos meus três mil homens, de que este homem não está nos atendendo. Eu já esgotei os meus recursos, eu peço que ele seja substituído." E o dr. Ivo disse: "Não vou levar em consideração.

* Certamente o entrevistado quis dizer "divisão administrativa", ao invés de "divisão de material".

Isso é uma competência minha! Eu disse: "É um direito que lhe assiste." Foi uma discussão muito séria que nós tivemos, tanto é que, quando cheguei, também afastei o dr. Ivo - eu tinha que trazer um adjunto da minha confiança. Não que ele não fosse da minha confiança, mas ele não tinha a linha de trabalho que eu reivindicava, então eu não podia tê-lo como meu adjunto. Por mais que eu soubesse que ele era muito meu amigo... Começamos a trabalhar juntos lá em Cubatão - dr. Ivo também foi de Cubatão, ele iniciou a carreira lá -, nos dávamos e nos damos muito bem até hoje, como amigos, mas, quando você entra numa coisa dessa aqui, você já não é mais um amigo, você é um dente de uma engrenagem. Então eu tinha que agir em coerência com aquilo que eu defendi, e acreditava que era a solução correta. Afastei dr. Ivo, chamei dr. Schiffino para meu adjunto. Por que dr. Schiffino? Dr. Schiffino era de petroquímica e eu precisava muito de petroquímico como meu adjunto para fazer as duas vertentes do departamento. Afinal eu tinha a Fabor, Fábrica de Fertilizantes, estava em construção a Copeb, na Bahia, a pintoquímica, não é? [risos] Estava em construção, mas estava andando. E depois eu afastei também o dr. Silva Lima, por uma razão qualquer, uma divergência sobre uma refinaria. Enfim, eu era um condestável das refinarias.

M.M. - Como o senhor lidou com o fato de que quando o senhor assumiu - o senhor disse isso no seu depoimento - as refinarias foram de certa forma esvaziadas, porque trouxeram os quadros para cá? Como ficou a questão dos quadros do Depin em relação aos das refinarias?

A.Z. - Bom, eu procurei, de saída, sanear todos aqueles,

vamos dizer, casos críticos que tinha, não é? Então, pus um chefe de administração que dava a prioridade adequada às refinarias, passei a atuar na avaliação das funções também da mesma maneira, ou seja: quanto ganham os chefes? Procurei reverter aquele processo, não é? Preenchi as vagas que estavam abertas etc. e tal, engenheiros novos entraram... Nós tínhamos os processos de admissão - naquele tempo não tinha SEST* nem CISE*. |risos| A dificuldade era só ter dinheiro; havendo dinheiro, podia se admitir gente. Então os quadros foram recompostos. Agora, uma guerra dessa é difícil de ser ganha. Eu confesso... Eu fiquei aqui no departamento até novembro de 68, quando eu fui para a França - portanto, de abril, por aí, de 67, foi um ano e pouco. Nesse ano e pouco eu fiz todo o possível para reverter aquele quadro e consegui em grande extensão. Mas depois você começa a ser absorvido; começa a ser absorvido porque a máquina da administração central da Petrobrás não está disposta a abrir poderes para os órgãos operacionais. Até hoje isso ocorre. Já houve uma grande descentralização, por exemplo, na área de pessoal: grande parte dos poderes do serviço de pessoal, do Sepes, foi devolvida às refinarias. As refinarias hoje têm quase que a execução da política, está inteiramente entregue a elas. A política ainda é feita aqui em nível substantivo, mas tem uma porção de coisas em que já se admitem soluções até locais. Na área de material, também, foi uma luta que durou anos, mas nós conseguimos aumentar a competência de compra das refinarias dos ór

* SEST - Secretaria Especial de Controle das Estatais.

** CISE - Conselho Interministerial de Salários das Estatais.

gãos operacionais. Mesmo assim, o Sermat ainda compra 90% dos bens de capital, compra de projeto é quase toda aqui pelo Sermat e pelo Espal, os escritórios. Mas pelo menos as suas compras de necessidades pré-operacionais, para custeio, coisas assim, eles têm competência para comprar. Então reverteu em grande parte. Na área de planejamento, também. A área de planejamento engloba, por exemplo, a organização, e as refinarias hoje podem fazer a sua organização complementar abaixo de um certo nível - abaixo do nível de divisão elas podem fazer. Elas têm uma certa competência, uma certa flexibilidade. Houve um tempo em que elas tiveram até uma lotação ao orçamento, podiam até ter a sua lotação gerida dentro de certos recursos orçamentários. Hoje não têm mais devido ao controle do CISE e da Sest. Enfim, houve um certo refluxo de atividades, e isso deve ser muito maior... Eu acredito que a Petrobrás de amanhã deva ser muito mais descentralizada. A tendência mundial é uma tendência de descentralização. A nossa própria Constituição, que está saindo aí está descentralizando uma porção de coisas: no sistema de saúde, no sistema de ensino, na área tributária. Essa tendência para a descentralização é inexorável; eu espero que a Petrobrás continue a fazer isso. Isso, inclusive, é conseguido através da informática. A informática colhe dados e trata dados muito melhor do que qualquer departamento intermediário. No mundo inteiro o middle - management foi devastado; isso é uma realidade mundial, e nós não podemos ficar fora disso. Ela é uma consequência do avanço tecnológico, não depende da vontade das pessoas. Agora, a gente se adapta mais rápido ou menos rápido; a Petrobrás está se adaptando muito lentamente, porque ela é uma máquina gigantesca e é uma máqui-

na lenta. Então a Petrobrás está se adaptando muito lentamente à necessidade de descentralização, mas ela vai ter que se adaptar mais cedo ou mais tarde, muito além do que já foi. Agora, eu fiz alguma coisa nesse sentido, mas acabei perdendo a guerra, comecei absorvido pelos seus pares. Mesmo aquelas pessoas que eu trouxe para serem meus chefes de divisão e que eram pessoas, vamos dizer, que partilhavam mais ou menos a minha filosofia, que é a filosofia das refinarias... Quando chega aqui, o sujeito está montado num cavalo |risos| quer o poder para si. Então, na engenharia, eu tirei o Silva Lima e pus o Paulo Lontra, que era homem de refinaria; na área administrativa, tirei o Jaci de Moraes e pus o Marcelo Abreu, que era um homem de refinaria, assim por diante. Na área de planejamento, também, eu coloquei o Medeiros.* Na área de petroquímica eu tirei o dr. Perroni e coloquei... Mais tarde - isso não foi feito por estalos, foi feito ao sabor de um processo, um processo que muitas vezes teve componentes até naturais. O dr. Perroni saiu em função da criação da Petroquisa, não foi porque eu o afastei. Mas, uma vez que ele tinha que sair e que a divisão ainda continuou existindo durante um certo período, mesmo depois da saída dele, eu coloquei na Dipet o dr. Sílvio Gama, que era um homem que, apesar de não ser de refinaria, tinha comigo uma identidade de pensamento muito grande. E assim por diante. Então eu fiz um esforço, mas eu confesso que... Na essência daquela causa eu ainda acredito até hoje, mas, anos depois, imerso aqui, no Departamento Industrial, já na segunda investida, depois que eu voltei da Europa, já como adjunto, nem sempre a gen

* José Benício de Medeiros.

te consegue manter esse grau de descentralização como quer; isso é um eterno conflito. |inaudível| num escalão intermédio. Esse conflito persiste até hoje. Conflito esse, vamos dizer, em termos perfeitamente civilizados, entendido como uma dificuldade de administração. Um conflito é uma consequência da administração.

|FINAL DA FITA 17-A|

M.Q. - Dr. Zucca, eu gostaria de saber se o mesmo tipo de analogia que o senhor fez entre o Sermat e a Dimat existe entre a Denge* e o Segen.

A.Z. - Em menor escala. Na verdade, o que o Segen é da Petrobrás... É evidente que nisso aí cada um tem a sua opinião, tem uma parte subjetiva, mas isso também se situa dentro da doutrina, de modo que deixa de ser tão subjetivo assim. Eu acho que o Serviço de Engenharia da Petrobrás nunca foi um serviço de engenharia, no sentido com que eu entendo serviço: um órgão normativo, um órgão de controle. Ou seja: há uma política de empresa, global, depois tem que ter as políticas setoriais, que são desenvolvidas ou são sugeridas... Porque as políticas são sempre aprovadas a nível de conselho e de diretoria - são os órgãos de poder maior da companhia -, mas são formuladas dentro dos serviços, certo? E uma vez aceitas, elas têm que ser fiscalizadas, ou seja, têm que ser controladas: essa política foi adotada; como é que ela está sendo cumprida? Então essa é a função dos serviços. O Serviço de Engenharia partiu para ser um órgão de obras, essa é que é a verdade. Ele

* Divisão de Engenharia.

nasceu sob a influência do... Há um pouco de atavismo. Ele nasceu sob a influência daquele órgão especial... Como é que chamava? Aquele que fez aquelas obras prioritárias... GEOP - Grupo Especial para Obras Prioritárias. GEOP, veja bem: grupo de obra, não é? E deu nisso, porque obra é uma coisa que todo administrador gosta, político também gosta. |risos| Corta a fita inaugural, tem um orçamento grande, tem poderes, então isso é uma maravilha para quem gosta de... tem uma ambição de poder. Então, fazer norma, atividade de controle, auditoria, é negócio chato, é malvisto, não dá muito ibope, então não cresceu. Então por isso é que não há uma grande... não há esse mesmo tipo de correlação que existe entre Sermat e Dimat. O Segen nunca fez, por exemplo, nenhuma auditoria para saber se uma obra que os departamentos estão fazendo está sendo bem feita em termos de engenharia. As políticas dele... Vamos dizer: qual é a política de engenharia? A política de engenharia é você fazer um tremendo de um acervo de normas técnicas. Só muito mais tarde é que o Segen entrou e agora assumiu essa postura de gerir as normas técnicas da Petrobrás. Mesmo assim, e é bom que seja, é altamente colegiado: todos os departamentos de serviços participam. Mas também não é só norma técnica, não; existe uma série de standards de engenharia, padrões que são elementos de projeto, por exemplo, que são mais do que normas técnicas, já são normas técnicas se inter-relacionando. E essa é uma tarefa que o Serviço de Engenharia nunca gostou, nunca deu prioridade. A grande prioridade dele é obra, certo? Depois, em termos de obras, como as obras tinham que ter qualidade, entrou essa vertente de qualidade. De qualidade decorre a confiabilidade, essa é a postura moderna do departamento. Mas o Servi-

ção de Engenharia ainda é essencialmente um grande órgão de obra, que não é característico das indústrias de petróleo. Se você pegar as sete irmãs... O que é indústria de petróleo pelo mundo afora? De saída você tem que pegar as sete irmãs. Se você aplicar a lei de Pareto classificação A, B, C, quais são as grandes indústrias de petróleo? Começa com a Exxon. Em segundo lugar vem aí, não sei, Shell, uma coisa assim, vêm as sete irmãs. As sete irmãs não têm uma enorme estrutura de gerência de obras, nenhuma delas. Por quê? Porque nos países desenvolvidos, a obra..., chama-se a indústria de engenharia, engineering industries. É um ramo de serviço, engenharia não é indústria - se bem que chamem de industry -, engenharia é serviço, ou seja: qual é o capital de engenharia*? É salary, é salário. Engenharia não tem equipamento nem terreno, é outro tipo de... A indústria de petróleo é uma indústria de capital intensivo; a indústria de engenharia é uma indústria de mão-de-obra intensiva, mão-de-obra técnica. Então são duas coisas que têm até filosofias diferentes. É por isso que a indústria de petróleo pelo mundo afora não faz obra, não faz. Quem faz obra é um gerente de projeto que eles contratam, vão buscar fora, de uma grande empresa de engenharia - ele vai gerenciar o projeto. Quando eu digo projeto, é projeto não como de engenharia de desenho; é projeto como empreendimento, vamos dizer, como ciclo de geração de uma fábrica, por exemplo, uma plataforma...

M.Q. - Em toda a sua extensão de etapas, não é? Desde a concepção do projeto no papel, até...

* Custo da engenharia é salário.

A.Z. - Um projeto de uma barragem como a Tucuruí: ela existe, portanto é um projeto. Como Itaipu, também. É um projeto nesse sentido. Mas as indústrias de petróleo pelo mundo afora não têm essa linha. Quem começou com essa linha foram as indústrias de petróleo estatais, por exemplo a ENI*. A ENI fez uma companhia de engenharia, ela tem lá SNAN Progetti e SNAN-SAIPEN, que é um braço de obras da ENI. A Petrobrás copiou o braço de obras da ENI.

M.Q. - Só que lá a estrutura é diferente, não é? Porque é uma holding com subsidiárias, e aqui nós temos um...

A.Z. - Controlada em cascata, não é? Está certo, é uma holding com subsidiárias.

M.Q. - E aqui nós temos um departamento dentro de uma empresa.

A.Z. - Mas as atividades são as mesmas, veja bem: em termos substantivos o que importa não é a forma - se é forma de holding, ou forma de departamento -, o fundamental é que a Exxon não faz obra e a ENI faz obra. Então a Petrobrás gerencia todas as suas obras, enquanto essa gerência poderia estar sendo comprada aí de um Odebrecht, de uma Setal, de um grupo Ultra, de uma Montreal, de uma SERTEP, enfim, é a indústria brasileira de engenharia. O BNDES fez esse prédio que está aqui em frente, custou uma fortuna, centenas de milhões de dólares. Quem é que gerenciou? Não foi a estrutura do BNDES, apesar dele ter um departamento de engenharia. Mas ele teve uma gerência profissional contratada como experts, que era uma empresa de engenharia.

* ENI - Ente Nazionale Idrocarburi.

Foi a Odebrecht quem fez a gerência de empreendimento do prédio do banco. Isso é uma solução mundial; no mundo inteiro se usa isso. Obviamente não vai se usar em Angola, mas se usa num país sofisticado. Nós somos já um país sofisticado, o Brasil é um país de economia sofisticada, ninguém se iluda a esse respeito. Apesar de todas as nossas mazelas de ordem econômica, financeira, política e social, nós somos um país de uma economia extremamente sofisticada, basta olhar nossa pauta de exportações, ou a produção que atende o mercado interno. O país é um país sofisticado, nós temos aí milhares e milhares, dezenas de milhares, centenas de milhares de pessoas capacitadas em todos os ramos de conhecimento humano. Então não se pode olhar o Brasil como um país primário, como uma Angola, ou como um Kwait. Nós não somos isso, nós somos um país que tem que ter o mesmo tipo de sofisticação que um país sofisticado a dota, seja ele de linha socialista ou de mercado.

Então, não houve conflitos dessa natureza; houve conflitos de outra natureza no Segen. Por exemplo, o Segen quis ter o monopólio de todas as obras, e nós queríamos que algumas obras fossem nossas, porque elas interferiam muito na nossa economia doméstica, porque estavam sendo feitas dentro das refinarias em operação. O Segen fazia obras que nós achávamos muito caras, e eles não tinham grande preocupação com custos, também não davam muita satisfação ao cliente. Eles achavam que eles eram tão Petrobrás como nós, então, vamos dizer, não tinham preocupação com o que vem avante, o downstream: como é que isso vai operar? O negócio deles era cumprir os contratos; o Segen, na realidade, é um grande gestor de eventos, eventos contratuais. Eles tiveram um banho cerebral com um professor estrangei

ro chamado Archibald, que é um dos maiores - ou era, pelo menos, nos anos 60 - teóricos dessa gerência de projetos, project management - project dentro daquela concepção que eu falei: ampla, não é? Então, Archibald veio aqui quando o GEOP começou e formou uma doutrina: todo o poder tem que estar na mão do gerente de empreendimento para que ele possa cumprir o prazo e os custos daquele projeto. Eles eram um órgão fortíssimo, superequipado de gente da melhor qualidade, porque eles tiveram uma força de recrutamento muito grande - eram as melhores gratificações de função; as melhores tarefas da companhia foram entregues ao Segen. Então eles podiam recrutar a elite da companhia, todo mundo queria... Porque estava dando de cara um grande ibope; nos anos 70, o Segen era o grande ibope da companhia. Muito mais que hoje, por exemplo, o Depro, essas coisas de achar petróleo, off-shore. O grande ibope era o Segen. Então eles recrutaram esse pessoal. E não estavam dando muita satisfação para a gente em termos de... Nós queríamos instalações de qualidade, para poder operá-las; eles queriam entregar no prazo, porque tinham uma obsessão pelo prazo... Você sabe que toda e qualquer obra é um compromisso de três ingredientes: uma obra tem que ser um compromisso entre prazo, custo e qualidade. Esses três ingredientes têm que se compor harmonicamente; se houver hipertrofia de um deles, o projeto é um projeto, vamos dizer, defeituoso. Se você dá só prazo, vai sacrificar preço e qualidade; se você sacrifica preço, sacrifica qualidade, sacrifica o prazo. Então é um compromisso inteligente. E o que faz isso? É o estado da arte, é a competência do indivíduo que gera que vai fazer esse equilíbrio, essa dosagem. Então, o Depin tinha sérias reivindicações em relação ao Segen, que, graças

a Deus, ao longo dos anos foram diminuindo. Ainda existem hoje, mas já numa intensidade muito menor. A implantação do sistema de garantia de qualidade trouxe algum conforto na área de qualidade de equipamento. Nem tanto: não pense que isso seja total, não, porque é muito ilusório.

M.Q. - Sistema de garantia de qualidade? Como é isso? Como é esse sistema?

A.Z. - Esse sistema de garantia de qualidade, nós formulamos toda uma política... Formou-se um órgão no Segen, esse órgão fez uma política, ele gerou alguns padrões, algumas diretrizes, e obrigou os nossos prestadores de serviços, os nossos fornecedores de bens de serviços, a adotarem uma política...

|INTERRUPÇÃO DE FITA|

M.Q. - Então o senhor estava falando sobre o Segen...

A.Z. - Sobre o sistema de garantia de qualidade. Então, nós obrigamos os nossos fornecedores de bens de serviços a adotarem métodos de qualidade. Esses métodos são uma série de procedimentos escritos que têm que ser seguidos, inspeções... Antes, essa fiscalização ficava quase com o cliente Petrobrás. A Petrobrás obrigou que seus fornecedores instalassem sistemas próprios, internos, de garantia de qualidade, para assegurar qualidade. Agora, é um sistema muito burocratizado, porque em parte ele foi copiado da tradição da indústria atômica, das plantas nucleares, e um pouco também da foguetaria, nessa área de |inaudível|* Então tem muito formalismo, muito papel, paperwork, não é? e aí volta aquela velha... Eu não estou interessado num certificado que diz que aquilo tem boa qualidade, eu estou

* Refere-se a astronáutica.

interessado na qualidade intrínseca do produto - são coisas diferentes. O fato de eu ter um certificado que diz que aquele produto é de excelente qualidade não me dá garantia de que ele seja de qualidade. Na nossa visão... É uma visão diferente, é uma visão à la japonesa, uma visão de uma grande corrente dentro da companhia que contrasta com essa da... Nós achamos que só existe qualidade quando você tem uma qualidade total. Quer dizer: você leva ao homem, esteja onde ele estiver, a informação, o treinamento, a capacitação, e, sobretudo, a conscientização de que ele é o promotor de qualidade, independente de quem o fiscalize. Ele tem que fazer um trabalho de qualidade. Isso é a visão japonesa da..., chamada TQC*.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, eu gostaria que o senhor explicasse um pouquinho melhor... O senhor disse que o Segen faz toda a coisa do projeto: ele pega um empreendimento e faz do começo ao fim. Agora, ele faz o projeto, também, do papel, do desenho?

A.Z. - Isso varia muito de condição. Veja bem: um projeto também se divide em várias etapas. A primeira etapa é a etapa conceitual, ou chamada engenharia básica, engenharia de processo. Em qualquer coisa, seja uma plataforma, seja uma refinaria, um terminal, há uma engenharia de processo. Essa é feita geralmente pelo cliente - ou o departamento, ou, no caso, quando tem que fazer um projeto de engenharia básica, aí já é o Cenpes, que domina um número grande de processos. Ou então você contrata uma organização externa. Quando o Cenpes não tem capacitação, ou então não tem disponibilidade de pessoal, pode-se contratar uma empresa.

M.Q. - E aí o Segen fica como fiscalizador?

A.Z. - O Segen fica como fiscalizador, ou o departamento

* Total Quality Control

fica como fiscalizador, ou até o próprio Cenpes. Há vários tipos de soluções. O Segen corre e prefere ficar sempre por cima; |inaudível| da teoria de Archibald, quer ficar com a cadeia toda. |risos| Mas muitas vezes nós temos conseguido ficar com... Depois de ter feito a engenharia básica, você parte, então, para o chamado projeto executivo, ou engenharia de detalhamento - há vários nomes para isso -, que já é fazer o desenho definitivo, que se dá para fabricar equipamento, comprar material, fazer construção e montagem; são os layouts, plantas, aquelas coisas todas. Isso aí o Segen contrata com empresas brasileiras. A engenharia básica pode ser feita lá fora. No Brasil tem pouca capacitação. a meu ver porque os grandes clientes nunca permitiram que as empresas brasileiras se capacitassem nessa área, a Petrobrás, inclusive. Nós temos desestimulado as empresas de fazer engenharia básica.

M.Q. - Agora, lendo os relatórios de implantação do Depin, nós verificamos que alguns problemas de organização deveriam ser encaminhados ao Seorg, Serviço de Organização. Como se fazia esse relacionamento do Depin com o Seorg?

A.Z. - Naquela linha de conflitos que |inaudível| entre todos os serviços, não é? |risos|. Obviamente, nós achávamos que sabíamos organizar a nossa casa e que tínhamos conhecimento de refinaria, e o Seorg era um bando de gente que nunca tinha pisado numa refinaria e, na melhor das hipóteses, tinha aprendido isso em bancos escolares. Veja bem, eu ressalvo porque é a grande realidade do Seorg: na melhor das hipóteses tinham alguma tintura de revista ou de livros didáticos. Então, obviamente tinha que haver conflito. O Seorg tinha uma pessoa muito forte na figura do

Gentil*. Dr. Gentil - eu esqueço o primeiro nome dele - durante muitos anos foi o chefe do Seorg, depois foi da Petros; saiu do Seorg para ser da Petros. Ele era um homem brilhante, tinha vindo das Nações Unidas, quando jovem fez uma carreira brilhante na administração pública, foi trazido acho que pelo Janari e ficou como primeiro e único do Seorg durante uns 15 anos. Então essa organização era mais ou menos o que ele queria. |risos| Ele, os seus adjuntos, que variaram, alguns, e seus chefes de divisão. Então havia sempre um conflito: o Seorg querendo dar menos do que a gente queria, ou favorecendo - no nosso ver - outras atividades, que eles achavam que podiam agradar aos poderosos de forma mais eficiente.

M.Q. - Agora, formalmente, essa relação se dava através da Diplan e da Divad?*

A.Z. - O elemento de ligação é a Diplan. Os órgãos, todos esses serviços, têm uma fobia por terem uma espécie de um consulado dentro de cada setor da companhia. |risos| Vocês já perceberam que eu não meço essas coisas, porque eu acredito piamente nessas questões e essa tem sido, vamos dizer, uma linha de conduta coerente da minha parte. Eu agi assim a minha carreira toda aqui dentro, em todos os relacionamentos que tive com meus superiores e meus pares. De modo que essas idéias, eu sempre as defendi com elegância, com educação, mas sempre com muita franqueza. Todo serviço aspira ter um consulado, porque ele acha que no

* Caetano Gentil

** Diplan - Divisão de Planejamento; Divad - Divisão de Administração.

consulado ele vai achar um sujeito que fala a mesma língua dele, que vai defender os interesses dele. Então o órgão de planejamento tem um consulado em todos os departamentos e até nos serviços. Quando não tem uma divisão de planejamento, tem um setor de planejamento. Quer sempre ter um link, porque é por lá que ele entra. Eu até acabei, na minha campanha... Eu não faço isso para dizer "eu, eu, eu", é que são coisas que eu fiz em consequência dessa crença. Por exemplo, eu consegui convencer o dr. Alberto de extinguir a contabilidade departamental do Depin.

M.Q. - Dr. Alberto Boyadjan?

A.Z. - Boyadjan, que saiu agora. Nós éramos muito amigos, começamos juntos, tínhamos uma grande identidade pessoal, trabalhamos durante anos, eu era chefe dele, depois ele foi meu chefe, se alternou ao longo da nossa carreira. Eu consegui convencer o dr. Alberto de fechar a contabilidade departamental, que é uma atividade inócua: o departamento não faz contabilidade, então não tinha razão de ser...|risos| Tudo o que eu preciso eu posso ter das refinarias, que me mandam para cá, ou eu obtendo aqui dentro do mesmo prédio, no Sefin,* ou eu peço na refinaria que tem contabilidade. E os dados eu tenho |inaudível| divisão de planejamento. Então fechei essa contabilidade. Com isso, economizaram-se seis empregados - era um contador, que tinha uma função de confiança, ele tinha um assistente, ele tinha uma secretária, dois auxiliares: meia dúzia de empregados. Diga-se de passagem que o contador, quando eu fechei, quase morreu de mágoa por ter perdido a função de confiança, deve ter até me o-

* Sefin - Serviço Financeiro.

diado por isso. Hoje ele me agradece, está no próprio Serviço Financeiro e tem horizonte até de ser chefe do Serviço Financeiro. Mas naquela ocasião, ele ficou chateado. Mas, mais do que ele, ficou o dr. Galvão, que era chefe do Serviço Financeiro, por perder o consulado, só por perder o consulado. [risos] Então eles ficam doentes quando estão para perder um consulado, porque é um negócio... É incrível como isso ocorre. Então isso, mutatis mutandis, se passa com todos os órgãos da Petrobrás.

M.Q. - É, porque eu estava observando que tem, por exemplo, a Denge e tem o Segen. Então a Denge seria o consulado...

A.Z. - Não, mais aí não. Nesse caso eles se opõem. Aí é uma exceção, é um princípio, são órgãos em oposição. Se bem que eles participem juntos em algumas tarefas - por exemplo, na elaboração das normas técnicas da companhia há uma participação conjunta: o Segen coordena e as Denges participam... Mas, no mais, é luta por poder, para fazer projeto, para gerir projeto, para gerir obra, para dar soluções técnicas aos projetos. Porque o Segen também tem algumas divisões - poucas, mas ele tem algumas - que fazem projeto propriamente dito; ou seja, soluções de engenharia propriamente dita. Então aí se conflitam porque os engenheiros departamentais, via de regra, são mais bem-dotados, são homens que estão mais próximos da solução, da sua raiz, da sua experiência. Um homem que está no Segen já está mais afastado, há mais tempo. E eles também não têm toda a linha, porque eles se preocupam muito mais em gerenciar contratos do que em fazer projetos.

M.M. - Mas o Seorg, então, quando ele propôs... Nós vimos a

qui dezenas de sugestões para alteração do Depin ao longo dos anos, são várias, quase que anuais. Eles não consultavam?

A.Z. - Consultavam, mas veja bem: era uma relação de autoritarismo, não era uma relação de consenso. Nós nunca conseguimos fazer com eles um trabalho, vamos dizer, que fosse realmente um trabalho de colaboração. Era um trabalho em que sempre havia um derrotado. E via de regra era uma decisão autoritária.

M.M. - Agora, mudando de assunto, nós lemos nos relatórios do Depin que houve um processo de uniformização das estruturas das refinarias. Como foi isso?

A.Z. - Bom, isso tinha sido aquela questão, em primeiro lugar, de acabar com aquela estrutura em linha vertical, com o superintendente adjunto das refinarias. Fizemos a bipartição entre produção e administração. Hoje tem uma bipartição um pouco diferente, é produção e apoio - apoio incluindo alguns órgãos técnicos: engenharia, manutenção etc. Mas procurou-se padronizar. Isso é outra praga que tem. |ri-sos| Veja bem: as refinarias...É como você querer padronizar um filho que tem 25 anos com um filho temporão que tem dois. Não pode: ambos são filhos, mas são indivíduos completamente diferentes, com necessidades totalmente diferentes. Um é totalmente dependente, tem que ser amparado, protegido, senão ele morre; o outro já saiu, é filho, mas está lá vivendo a vida dele. Então o Seorg tinha mania de padronizar estruturas, até hoje essa mania existe. Então, obviamente, as situações se davam em conflito, porque não dá para comparar a Reman*, por exemplo, com a Reduc. Até historicamente elas são diferentes, não é só porque é pequena,

* Reman - Refinaria de Manaus.

média... Porque os homens influem muito. Nós tivemos um caso típico: nós temos duas refinarias que são gêmeas; não são gêmeas univitelinas, são gêmeas de outra natureza, não vieram na mesma célula. Então, apesar delas terem a mesma estrutura física, os gaúchos se comportam de forma completamente diferente dos mineiros. Então, até um determinado tempo da sua história, elas tinham a mesma estrutura de produção; hoje elas são diferentes, elas se expandiram de forma diferente. Belo Horizonte tem duas unidades de destilação, tem dois crackings, tem unidades de hidrotratamento... não tem casa de força. No Rio Grande do Sul tem casa de força. Isso foi uma diferença que veio no correr do tempo. No início elas eram substancialmente iguais - a única diferença é que uma era toda elétrica e não tinha casa de força, comprava força de fora, e a outra era com casa de força termelétrica, a dos gaúchos. Mas a forma de trabalhar é completamente diferente, completamente diferente. E a estrutura era igualzinha. Vê se pode? Só podia dar conflito.

M.Q. - Agora, é exatamente essa questão que a gente ia levantar, porque nessa época estavam em construção as refinarias Alberto Pasqualini e Gabriel Passos. E a gente ia perguntar justamente se havia diferença na questão das unidades, se elas eram iguaizinhas?

A.Z. - Era o mesmo projeto, era igualzinho, projeto único; foi feito pela mesma firma, pela SNAN-Progetti. Era um projeto que fez a engenharia básica e, depois, a Engebrás fez a engenharia de projeto e detalhamento.

M.M. - Agora, eram processos modernos, em comparação...?

A.Z. - Não, porque a primeira etapa era uma etapa muito

simples, porque era destilação atmosférica e a vácuo, não é? Então, o |inaudível| era altamente convencional. Foi um bom projeto, funcionou muito bem, sem problemas.

M.Q. - Mas quer dizer que mineiros e gaúchos são completamente diferentes?

A.Z. - Completamente diferentes. Diga-se de passagem que não é só função das regiões, há também outros fatores que... A refinaria Pasqualini foi um empreendimento que chegou pioneiro no Rio Grande do Sul, ele recrutou a elite disponível no fim dos anos 60. Então ela tinha, vamos dizer, do mais humilde servente ao superintendente, só gente de boa qualidade. Então, não dá para comparar, é covardia comparar com Belo Horizonte. Os padrões de desenvolvimento deles estão alguns anos-luz na frente dos outros, eles têm os melhores índices no que você imaginar: menor número de empregados por barril produzido, menor número de itens em estoque, maior fator operacional... O que você considerar, seja qual for o fator, os gaúchos estão na frente de todos - não é só dos mineiros, não. Mas foi uma refinaria implantada em condições extremamente favoráveis, e o meio é bom, ninguém vai negar. O meio é bom até hoje. O meio psicossocial do Rio Grande do Sul é melhor - sobretudo Porto Alegre - do que a própria São Paulo, que já tem aquela mescla de imigrantes, com outras culturas, não têm o brio do gaúcho. O gaúcho é brioso, é corajoso, é aguerrido. Então isso são traços. Apesar de, se você os colocar dentro do caráter nacional, eles entrarem dentro do mesmo caráter nacional, em termos regionais, eles se diferenciam. O caráter nacional que eu digo é ser amigo do jeitinho, |risos| ser amigo da paz, enfim, toda aquela coisa do brasileiro não ser muito bom em planejamento, ser mais agarrado à forma do que

à essência... Eles são brasileiros, mas se diferenciam quando você vai a esses outros traços mais diferentes, você aprofunda a análise.

[FINAL DA FITA 17-B]

M.Q. - O senhor falou da refinaria Alberto Pasqualini, eu me lembrei agora de um comentário que eu ouvi, de que foi a única refinaria que teve, nessa última greve, adesão de engenheiros; lá engenheiro faz greve. Isso é verdade?

A.Z. - Olha, eu estava de férias, ouvi falar nisso, mas acredito piamente. Acredito piamente [inaudível] nesse sentido da mentalidade farroupilha. [risos] Os gaúchos têm um senso agudo da sua independência, então eu não me surpreendo com isso. Aliás, eu sinto de uma certa forma - e isso não é nenhum saudosismo é uma constatação - que esse processo de massificação, uma série de outras coisas, desloca um pouco o engenheiro para uma linha mais do trabalhador. O engenheiro passa a ser um empregado como outro qualquer. Eu devo dizer que na minha geração não era assim: o engenheiro era considerado quase que um preposto, um representante da empresa, ou, pelo menos, um empregado de categoria, vamos dizer assim. Eu me sentiria mal se eu me colocasse como grevista, independente de ocupar ou não uma função de confiança; isso violentaria a minha ética e minha moral. Eu vejo, por exemplo, meus colegas... Eu digo colegas porque eu sou engenheiro; a coisa que eu mais prezo na minha vida é essa minha profissão de engenheiro - eu sou essencialmente um engenheiro, é uma profissão que eu adotei por vocação e pela qual sou um apaixonado. Então eu assisti, por exemplo, há anos atrás, a uma reunião, a que eu estava presente em companhia até do diretor Armando* -

* Armando Guedes Coelho.

eu era adjunto do departamento. Mas essa de marcar ponto, me violentou completamente... Um número grande, quase todos os engenheiros de uma refinaria - não me lembro mais qual - pediram uma reunião numa visita que ele fez em inspeção de trabalho: "À noite, no hotel, vamos nos reunir para tratar de assuntos de interesse dos engenheiros." A reivindicação era para marcar ponto para ganhar hora extra, criação da carreira de especialista, tudo coisa de ter mais dinheiro. Mas essa de marcar ponto, me revoltou completamente. Eu estava numa posição secundária, quem estava dirigindo os trabalhos era o diretor Armando. Apesar de ser uma reunião informal, ele era a maior autoridade presente, era a quem se dirigiam os pleitos, as reivindicações. Era um quadrado grande: tinha lá cerca de uns 50 a 70 engenheiros. Teve uma hora em que eu não me contive, e pedi ao diretor permissão para que eu pudesse tecer alguns comentários. E eu me dirigi àqueles que eram meus colegas, a maioria dos quais eu tinha até bastante convívio... em Cuba-tão; disse o seguinte: "Eu, ao longo de toda a minha carreira, nunca olhei para baixo. O meu paradigma é o presidente da República, é o presidente da Petrobrás, é o diretor. Eu olho para cima e acho que um engenheiro tem que se sentir como um dirigente, ele é da elite. Não que isso tenha um sentido de preconceito, eu não me coloco como melhor que ninguém, é que a gente está num... Você tem uma obrigação, porque você ganhou do Estado, sustentado pela sociedade, uma educação superior. Você é um homem muito mais preparado, e isso não tem só direitos, isso tem também obrigações. Então os meus paradigmas sempre foram de cima. Agora, eu estou vendo que vocês estão tendo como paradigma o operário, que ganha hora extra. E isso me preocupa

muito, porque eu acho que vocês estão se colocando numa posição extremamente fisiológica, só reivindicando dinheiro e vantagens materiais, quando eu sinto que um engenheiro deve estar inserido dentro de um processo de administração com uma outra visão. Então, obviamente são pontos de vistas que se conflitam." [inaudível]... meu ponto de vista, mas que fiz questão de manifestar o meu ponto de vista, para que eles conhecessem. Por exemplo, sobre uma carreira de especialista, e eu vi lá um especialista reivindicando ser especialista, que é o que a gente chama aqui de bolha, ou seja: é um engenheiro da pior qualidade, como profissional, em conhecimento de engenharia, e, como nunca foi chefe, se achava um especialista. É um raciocínio completo que é uma forma de simplificar: eu nunca fui chefe, há vinte anos sou engenheiro dessa empresa, logo sou um especialista, quero gratificação de especialidade. Ora, isso é chocante, a mim choca. E, veja bem, eu coloco isso não dentro de um ponto de vista sociológico, é dentro de um ponto de vista de obrigação, de retribuição de cada um de nós. Se o Estado investiu na gente, o Estado e a família... Eu, por exemplo, fui educado pelo Estado, porque eu só estudei em escolas gratuitas: estudei na Politécnica de São Paulo, no colégio Presidente Roosevelt e num grupo escolar, e nunca paguei educação. Agora, os meus pais trabalharam para que eu estudasse sem trabalhar. Então eu tenho dívidas para com essas pessoas, eu sustento meus pais até hoje - eles não precisam, mas eu ainda os ajudo economicamente, porque eu acho que é um dever de filho. Vou ajudá-los enquanto puder, apesar de ser casado em comunhão de bens - a minha mulher acha isso estranho, mas era um compromisso que eu já tinha quando solteiro: quando eu casei, ela já sabia que eu

dava dinheiro todo mês aos meus pais. Mas então eu tenho o obrigações para com aqueles meus ascendentes, que me sustentaram enquanto eu estudava até os 23 anos, e tenho obrigações para com a sociedade que pagou um ensino gratuito da melhor qualidade para que eu fosse um cidadão bem treinado. E eu tenho que retribuir a essas pessoas. Então é assim que eu vejo a questão - dentro de um plano ético. Mas nem todo mundo enxerga dessa maneira. Então não me admira que alguns engenheiros... Eu sinto hoje o engenheiro muito proletarizado, eu acho que ele está se aviltando. Não digo que ele fosse ter uma posição de esnobe, de esnobismo, nem que inaudível se considerar melhor, mas eu não vejo com bons olhos engenheiro sindicalizado. Eu acho até que a lei brasileira nesse tocante está errada, eu gosto muito mais das soluções que eu vi nos países mais avançados: o sujeito pertence a um sindicato enquanto ele é horista, ele ganha por hora, ele é blue collar, é operário. Ele passou a ser supervisor ou engenheiro, ele tem que entrar num outro sindi-cato. Na França, por exemplo, tem o sindicato dos Cadres, pessoal de direção. Você entra nesse sindicato, é o sindi-cato dos engenheiros - eu sou sócio do sindicato dos engenheiros do Rio de Janeiro. Vai se associar à sua classe, para poder ter um nível de reivindicações, que são as reivindicações da sua classe. Então eu acho errado: eu não posso ser sindicalizado e estar negociando com o meu sindi-cato. Como é que eu sou sindicalizado como petroleiro e vou negociar como petroleiro as reivindicações inaudível? Eu não acho correto. Então, a meu ver, é um erro da legislação brasileira, ela não devia permitir essas coisas. A legislação dos países mais avançados faz distinções.

M.M. - Mas o senhor não acha também que essa participação

desse gênero, dos engenheiros, é porque o tipo de trabalho do engenheiro sofreu uma modificação no processo de trabalho? Anteriormente, ele tinha um domínio do conhecimento muito maior, hoje as funções já são mais diversificadas, vamos dizer assim, já é mais banalizado o conhecimento, já existem muito mais engenheiros, já não é tão raro ser engenheiro. O senhor acha que isso também não contribui para esse tipo de fato?

A.Z. - Isso contribuiu bastante. E não só isso - você pôs o dedo aí numa coisa muito importante -: também um certo desvio na utilização do engenheiro, que não é bom para ninguém, não é bom para engenheiro nem para o país, nem para as outras categorias profissionais. E esse é um ponto em que a Petrobrás, infelizmente, acho que não vem bem. Nós usamos o engenheiro em atividades extremamente, vamos dizer..., em atividades pouco nobres, que podiam ser perfeitamente desenvolvidas por um homem de nível médio, aviltando o engenheiro e roubando um campo de trabalho do nível médio. Mais uma vez fazendo uma comparação com os países desenvolvidos, isso não é assim na Europa, nem nos Estados Unidos, nem no Japão. No Japão, o fato de você ter um diploma de engenheiro não lhe distingue em nada de outro profissional - o que importa é aquilo que você faz e que você sabe. Evidente que se você for um engenheiro com uma formação universitária, você vai saber muito mais, você está muito mais preparado para vencer. Mas se o sujeito for um autodidata e souber a mesma coisa, ele vai ser escolhido da mesma forma. Agora, aqui nós estamos com uma tendência... Não pegou no Brasil o engenheiro de operações, aquela formulação de um tecnólogo...

M.Q. - Três anos?

A.Z. - ... em três anos. Não pegou, foi malfeito. Bom, por uma série de razões, a Petrobrás nunca reconheceu a existência dessa categoria, nem tem no plano de cargos da companhia. Nunca teve e nunca vai ter, porque agora refluíu, quase não existe mais. Talvez exista ainda |inaudível| para uma ou outra especialidade, mas o uso geral está sumindo. Eles mesmos também não se afirmaram, isso já era feito num tranpolim para pegar engenheiro pleno. Então a coisa não foi bem. Então, não existindo esse homem de meio campo e havendo uma formação muito grande de número de profissionais, uma absorção muito grande... A Petrobrás chegou a anos em que pegou quinhentos, setecentos profissionais no mercado aí. Esse pessoal começou a fazer tarefas completamente secundárias. E depois se acostuma, isso que é o pior. Se acostuma, acha que é um exercício do poder, não quer abrir mão. Então esse é um certo desvio profissional que existe.

Então tudo isso se soma: há uma massificação, de fato há muito mais engenheiros de menor qualidade... De menor qualidade porque há escolas aí que produzem... Na verdade, eu acredito que não há escolas ruins, há alunos ruins. Mas se o sujeito já vai numa escola que é noturna, de baixa qualidade, que tem maus professores, professores mal pagos etc.e tal, ele tem já uma condição de ser um profissional inferior. Há escolas que são centros de excelência e há escolas que são escolas completamente convencionais. |inaudível|... de faculdades de engenharia espalhadas por qualquer município que você não sabe o que está vindo aí. Então, quando você está recrutando, tem um processo competitivo, tem que selecionar o melhor, mas sabe como

é: o processo também é um pouco subjetivo, é múltipla escolha, dá margens a... Mesmo honestamente aplicado - e eu acredito que seja honestamente aplicado -, mesmo assim, nem sempre selecionam o melhor profissional. Às vezes ele pega até o rato do concurso, mas que não tem, por exemplo, ingredientes psicossociais adequados, uma personalidade adequada para exercer a profissão e assim por diante. Porque um engenheiro exige algumas características de personalidade: o engenheiro é um homem que tem que lidar com outras pessoas em grande número das atividades. Também pode ser um engenheiro que trabalhe sozinho, mas é raro; a maioria dos engenheiros trabalha em ligação com outras pessoas, só o superespecialista que faz algo sozinho, que pode trabalhar sozinho. Mas, se o engenheiro não tem capacidade de se relacionar, é difícil dele se desenvolver.

Bom, vamos voltar aí as suas perguntas.

M.Q. - Agora o senhor falou do engenheiro, e o que o senhor acha dessa coisa do administrador? Deve haver um profissional especializado nisso, ou o engenheiro tem condições de exercer essa função?

A.Z. - Olha, não se pode adotar nenhuma solução, vamos dizer, |feito um prato de cima|*. Isso aí comporta uma multiplicidade de soluções. O engenheiro é mundialmente, tradicionalmente, utilizando como gestor, como gerente. Porque ele é um homem que está imerso no processo produtivo. E, em estando imerso no processo produtivo, ele o conhece.

* Transcrição sujeita a erro; expressão mais aproximada do que foi possível ouvir.

Então, ele também tem uma formação que facilita o engenheiro ir para a administração. Então os engenheiros, pelo mundo afora, são administradores. O que não quer dizer que não se deva usar pessoas que tenham formação específica de administrador. Há um ferramental muito grande de conhecimento nessa área. Então eu não elimino o administrador com formação universitária específica. Isso é uma grande discussão a nível mundial. Os japoneses, por exemplo, são contra essa história de Harvard business Review - o grande filão de gestores de administração. Nos Estados Unidos se discute muito isso. Mas eu acho que tem um campo, tem um campo da vanguarda, do estado da arte. Há um campo em que o administrador que vem dessas universidades e que se dedica à pesquisa, ao desenvolvimento, ele tem um campo para si. Então eu não sou contra o administrador. Eu acho até que a Petrobrás, nesse particular, errou um pouco no passado, e tem duas razões básicas: primeiro, nós oficializamos como administradores uma porção de indivíduos que eram administradores de fato, sem ter formação alguma. Eram chamados ATA: assistentes técnico-administrativos. Agora, esses ATAs, que eram, vamos dizer, indivíduos com formação empírica... Alguns eram até brilhantes, mas devo dizer que eram as exceções; a grande maioria eram indivíduos medíocres, alguns até muito bem empistolados, não é? Chegados a diretores, que conseguiam, como estavam próximos do poder, ter uma projeção dessa. Então, ganhou uma classificação que permitia atingir o mesmo nível que um engenheiro: o ATA3, o ATA4, por exemplo. Bom, então já houve uma grande, vamos dizer, distorção na carreira de administrador pela seleção dos ATAs. A que levou? Levou à desmoralização da carreira, o ATA foi totalmente desmoralizado. Isso antes

de se formarem os cursos de administração. Depois surgiu o curso de administração no Brasil, com a Fundação Getúlio Vargas, e a companhia reconheceu a existência do técnico de administração, do TA. Hoje até criaram aí um órgão, passou a ser carreira regulamentada, não é? Porque o acúmulo estava desmoralizado... [risos] E a Petrobrás ainda fez mais: além daqueles que tinham sido indicados por pisto-lão, depois criaram-se uns outros cursinhos aí, chamados Catad*. Era quase um curso de validação de alguém que estava exercendo a função. E nos Catads, novamente, ressalva das algumas brilhantes exceções, a maioria das pessoas que passavam no Catad era de formação cultural deficiente. Tornou a desmoralizar o... Depois do Catad, o cara virou TA. Mais desmoralização para o TA. Como consequência, nós passamos a recrutar muito pouco TA. Então, veja bem: se você tem um grupo que está desmoralizado, você não quer usar aquele grupo: se há necessidade você improvisa... Então os engenheiros passaram a invadir áreas aí de pessoal, gestão de material, uma série de áreas de gestão... Não são exclusivas, eles podem até trabalhar nessas áreas, mas deveriam ser exceção. Área de pessoal, notadamente requer conhecimento de psicologia, psicologia industrial, de métodos de enriquecimento da função, enfim, toda aquela série de batérias de teorias que saíram, como se gere em recursos humanos, não é? Todos esses Argyris, Masllow e... Aqueles grandes teóricos nessa linha de administração: teoria X, teoria Y, e até a teoria Z. Isso tudo é realmente um filão do conhecimento que o sujeito não tem obrigação de conhecer, mas o administrador tem.

M.Q. - E essa coisa do planejamento, o senhor acha que tem que estar na mão dos engenheiros?

* Catad - Curso de Atualização para Técnicas de Administração.

A.Z. - Não, o planejamento, veja bem: o planejamento foi ocupado pelos economistas; os engenheiros quase que não interferem no planejamento - planejamento no sentido corporativo, no sentido da corporação, o Serplan. O Serplan é o feudo dos economistas. Se tiver lá um engenheiro ou dois, tem por acidente. Na realidade, existem planejamentos. O planejamento macroeconômico, o planejamento maior, eu acho que é uma tarefa sempre multidisciplinar, tem que ter político, ou seja, tem que estar no escalão do poder - presidente, diretores -, tem que ter até outros conhecimentos. Como se faz pesquisa operacional, os task forces, os times que trabalham nisso, têm que ser times multidisciplinares para que a coisa saia bem. Se você fizer uma visão de uma só especialidade, ela tem uma faixa estreita de visão, ela vai dar hipertrofia e desvios. Então, na Petrobrás ela é toda centrada em economistas - tá ruim... tá muito ruim. Agora, quando você vai para o planejamento setorial, aí já começa a haver interferência do homem que conhece a área. Por exemplo, quem vai fazer planejamento da produção off-shore, tem que entrar com os geólogos, o engenheiro de perfuração. E aí ele já entra no planejamento. Quando você vai fazer planejamento de refino, tem que entrar o economista, mas tem que entrar também o engenheiro de refinação. O pessoal do planejamento... a Companhia tentou dar conhecimento aos seus economistas de algumas tecnologias da área de refino, e eles pensam então que entendem... de como ler o código*. Não é possível: aquilo requer doutrina que você aprende num aprendizado longo. As leis não se interpretam só interpretando-as gramaticalmente: é preciso fazer uma interpre-

* O entrevistado faz analogia com estudo de direito, onde se torna necessário conhecer a doutrina e a jurisprudência para interpretar os códigos.

tação que é jurídica. Isso só um expert pode fazer. A mesma coisa ocorre aí com o pessoal de planejamento que quer aprender refino ou então geologia.

M.M. - E no Depin, como foi a absorção de economistas e administradores?

A.Z. - No Depin... Administradores nós tivemos nas refinarias, nessa área de pessoal, nessa área de..., basicamente pessoal. Claro que a área contábil foi sempre entregue a contadores ou economistas, sem problemas. Na área de material, predominantemente engenheiros - talvez devêssemos usar um pouco mais os técnicos de administração, certamente podíamos usar mais. Mas não relutamos. Hoje a Petrobrás tem uma carência monumental de técnicos de administração. Está fazendo agora, me parece, uns processos seletivos - espero que o CISE e o Sest permitam. [risos] Porque nós temos condições de pegar gente boa, no mercado tem muita gente boa. Eu conheci ao longo desses últimos anos, eu participei de vários cursos, seminários e congressos na área de qualidade, por exemplo, com um grande professor americano aí - esqueço o nome -, é o maior na área de qualidade. E assim por diante. E eu, nesses cursos - lá em São Paulo, sobretudo -, com um universo muito grande de participantes, fiquei conhecendo pessoas da maior competência nessa área de recursos humanos, coisa que na Petrobrás não tem. A Petrobrás não tem porque ela faz um recrutamento interno dentro de um universo onde essas pessoas não existem: são seus empregados que estão fazendo cursos noturnos aí em faculdades de segunda categoria enquanto o mercado dispõe de gente da melhor qualidade, que está trabalhando para a indústria privada ou até para as multinacionais. As

multinacionais são extremamente bem-dotadas na área de recursos humanos. As melhores pessoas que eu conheci de recursos humanos trabalham para a Souza Cruz, para a Johnson & Johnson, para a Shell e assim por diante. Você vai para a área da multinacional ou então para a área automobilística, para a indústria farmacêutica, encontra gente do mais alto gabarito, de saber como tirar do homem tudo que ele tem, que ele pode dar, e tratá-lo dignamente - não é tirar do ponto de vista de explorar, não. É que você tem todo o recurso que tem que ser desfrutado. É um absurdo vo cê ter um recurso rico e fazer dele um mau desfrute. Veja bem, isso é inteiramente anti-social: fazer um mau desfrute de um recurso rico num país de escassez como o nosso. Se você tem um homem que tem potencial, e grande, você tem que tirar desse homem o potencial dele, para interesse da sociedade - isso não é uma atitude, vamos dizer, explorado ra. Agora, é preciso saber, é preciso ter ciência dessas coisas, é preciso fazer isso respeitando a dignidade do ho mem, fazendo com que ele cresça, com que ele se sinta recompensado, e para isso é que existem os mecanismos dessa gestão de recursos humanos. A Petrobrás está muito fraca nessa área, ela tem gente improvisada aí de todo lado. Tem engenheiros que estão improvisados, alguns brilhantes - o dr. Flávio Chaves agora é chefe da área de... É meu cole ga na área de relações industriais, mas é improvisado.

M.M. - Os quadros foram basicamente formados nas refinarias?

A.Z. - Nas refinarias. Pouquíssimas pessoas entraram pela sede, pouquíssimas. Na realidade, é superescasso; acontece, mas é raríssimo. E hoje com grande dificuldade. Para tirar qualquer pessoa de uma refinaria para vir para o Rio

de Janeiro, não há mecanismo de salário, nem de atratividade para trazer ninguém. Essa é uma outra dificuldade.

M.Q. - Em 68, dr. Zucca, inicia-se, nesse período em que o senhor ainda está à frente do..., uma série de ampliações que a gente arrolou - uma série de projetos que estão em andamento, como o da refinaria do Planalto, o projeto da unidade de desoleificação de parafinas da RLAM*, o projeto da refinaria do Nordeste, tem a ampliação da refinaria Landulfo Alves, a construção da unidade de tratamento de GLP, com tetradietanol-amina na Reduc, a construção da dessalgadora para a unidade C da RPBC. Tem nesse período também, na área petroquímica, uma série de estudos e projetos em andamento e também na área do xisto tem algumas...

A.Z. - Conseguimos fazer a UPI, não é? A unidade protótipo de Irati...

M.Q. - É exatamente.

A.Z. - Tínhamos uma em Tremembé que era escola piloto. Isso é uma escalada, todo processo tecnológico sofre uma escalada, scale-up. Então, nós passamos do piloto, que é uma unidade pequena, para o protótipo, que era uma unidade já maior, e é essa que está operando até hoje. Produz cerca de 1000 barris de óleo.

M.Q. - E na área de pesquisa tecnológica também estava se preparando o plano piloto do Cenpes.

A.Z. - Isso, aliás, nós não ficamos: quando eu assumi o Depin, o Cenpes fazia parte do Depin. Quem pôs o Cenpes fora do Depin fui eu, minha livre iniciativa.

M.M. - Por quê?

A.Z. - Olha, porque eu acreditava que estava errado. Eu via a pesquisa como uma coisa ligada ao todo da companhia.

* Refinaria Landulfo Alves - Mataripe.

Eu acho que pesquisa e desenvolvimento não pode pertencer a um departamento só. [inaudível] A Petrobrás só fazia pesquisa na área de produto industrial, só refino, não fazia praticamente nada da área de exploração e produção, transporte, petroquímica. Estava ligado só ao refino, só produtos derivados de petróleo convencionais, processo de refinação, tratamentos. Era ali na Praia Vermelha, uma instalação que havia, e o Cenpes... Naquele tempo era Cenap, depois criou-se o Cenpes. Quando eu vim para o Rio já era Cenpes. Bom, então eu achava completamente..., uma distorção, porque tinha que cuidar de uma porção de refinarias que estavam operando, outras refinarias estavam sendo construídas, unidades de petroquímica, e também um centro de pesquisa. Então aquilo me dava um trabalhão tomar conta, e eu achava que era um desvio, não é? Uma das decisões fundamentais eu ainda participei que foi a localização do Cenpes, no Fundão. Porque o dr. Moggi queria..., já tinha até acertado com o dr. Leopoldo Miguez a instalação do Cenpes ali atrás do hotel Nacional, onde hoje estão aqueles grandes conjuntos. Sabe aqueles grandes conjuntos que tem atrás do hotel Nacional?

M.Q. - Sim.

A.Z. - Ali era um terreno que a Petrobrás tinha comprado, tinha apalavrado - era um negócio que estava apalavrado, mas não ainda assinado, quando houve a mudança de governo. Então nós revertermos, o diretor Varonil e o presidente Can dal não gostaram da decisão e eu achei que eles estavam certos, participei da análise, da formulação, das alternativas, examinei e tal, optando pelo Fundão por estar associado a universidade. Em todo lado do mundo os centros de pesquisa estão associados a uma universidade. Além do

mais, não implicava em compra de terreno: o nosso terreno no Fundão está em comodato. Comodato, cem anos, o que é uma tranqüilidade. É longe, é quente, São Conrado é extremamente mais agradável, [risos] uma praia muito boa, um clima mais agradável, é Zona Sul, não precisava vir ao centro, mas hoje eu acho que a nossa decisão estava certa, há interação com a universidade. Existem grandes centros de pesquisa que estão lá: Cetel e outros, como Cetem e outros que estão chegando - isso é assim mundialmente. Mas quem lançou essa decisão fui eu, eu participei, era contra a corrente dominante de antes da minha chegada. Nós revertemos colocando lá no Fundão. Mas isso tudo me deu um desgaste muito grande. Não é fácil lidar com dr. Moggi, ele não era um subordinado fácil. Dr. Moggi é um homem extremamente inteligente, de força de vontade, prestígio social. Ele foi formado no MIT, Massachussets Institute of Technology, que é uma instituição de alta reputação, e ele é um homem inteligentíssimo, ninguém vai negar isso do dr. Moggi. Dr. Moggi fez um trabalho que eu acho que nunca será devidamente reconhecido: ele formou gerações de engenheiros e criou uma tecnologia de refino através do seu trabalho. Portanto, nessa área do Cenap, promovendo a pesquisa, ele tem um trabalho fora de série no Brasil. Eu reconheço, sou conhecedor disso, e os nossos pares todos reconhecem nele esse mérito. Mas ele era um subordinado difícil: quando ele me pegava, não me largava, ele era perseverante. [risos] Bom, isso tudo associado, eu achava que estava mal colocado, dificuldades, eu estava sobrecarregado com essas obras todas que estavam nas minhas mãos - a refinaria do Planalto, a Copelo, que estava em andamento -, então eu propus que a diretoria passasse para o presidente

mas foi para o diretor.

M.Q. - O antigo Cenap fazia o treinamento do pessoal, não é?

A.Z. - Fazia cursos, só cursos de engenharia de processo.

M.Q. - Isso depois vai ser passado para o Sepes*, não é?

A.Z. - Muito mais tarde foi passado para o Sepes.

M.Q. - Muito mais tarde?

|FINAL DA FITA 18-A|

A.Z. - Eu tenho impressão que foi bem mais tarde, sim.

M.Q. - É, porque pelo relatório que a gente estava lendo, em 68 esse treinamento pessoal sai do antigo Cenpes para o Sepes.

A.Z. - Já está no Sepes. Pode ser, eu me lembro de ter a berto... Tem razão. Eu me lembro de ter feito uma saudação a novos engenheiros que estavam sendo diplomados, já era Sepes. Tem razão: 68.

M.Q. - Então o Cenpes fica só com a pesquisa, e o Sepes...?

A.Z. - Só com a pesquisa, e o Sepes fica com a parte desses cursos. Inclusive abriu cursos em convênio, fez uma mo dificação da...

M.Q. - O Sepes é Serviço de Pessoal, não é? Subordinado a quem?

A.Z. - Ao presidente, sendo |inaudível| pela diretoria. Di retor de contato, não é? |inaudível| a diretoria; o dire-

* Sepes - Serviço de Pessoal.

tor de contato é o presidente*. Até hoje a área de pessoal, a de planejamento e a área jurídica são áreas cativas do presidente.

M.Q. - Agora, como era elaborado o orçamento do Depin?

A.Z. - Isso aí segue um método mais ou menos tradicional, mas a Petrobrás há muito tempo - já antes da departamentação - tinha adotado o sistema de orçamento programa, porque orçamento é também um instrumento de planejamento: define programas plurianuais, com prazos, com recursos, associado a um cronograma de desembolso. Há toda uma metodologia, já existia antes do departamento. E obviamente ela tem razões: você faz projeções históricas, isso é feito pelos anos anteriores, você acompanha o segmento desses processos bianuais, analisa os fatos conjunturais, inflação, vê os fatores que têm de elasticidade, crescimento do produto nacional bruto em relação ao consumo de derivados, coisas desse tipo. É um processo mais ou menos bastante conhecido, ele foi aplicado aqui com muita exatidão.

M.Q. - Mas, dentro do Depin, quem responde por isso?

A.Z. - Não, isso é feito a nível central. Esse planejamento é feito com orientações do Sefin e do Serplan - do Seplan notadamente, mas o Sefin também colabora - e depois é descentralizado: cada departamento faz o seu. E ele tem duas grandes vertentes: há o orçamento de custeio, um plano do orçamento de custeio, do orçamento de operações, como se chama, e há o orçamento de investimentos. Então ele tem essas duas grandes vertentes. Aliás, o grande contro-

* O entrevistado refere-se a estrutura de comando da empresa. O Sepes é subordinado a diretoria executiva, tendo como contato o presidente.

le sempre se deu, a meu ver, erradamente. Eu também, durante muitos anos, vou ser sempre defensor quase sempre da voz discordante. |inaudível|... uma porção dessas minhas idéias, graças a Deus, pelo menos eu me senti feliz de vê-las frutificar. Mas, durante muitos anos, por exemplo, eu achei que nós devíamos colocar mais ênfase no acompanhamento de operações, que mostra eficiência, do que no... investimento que significa o crescimento. E eu acho que quando chegava na hora dos cortes, é melhor cortar na moldura que você tem, do que cortar aquilo que você vai renovando, que você vai crescer. Agora, infelizmente, não é essa a postura dos burocratas - é mais fácil cortar obra, não contraria muito o interesse de quem... Por exemplo, reduzir empregado é um conflito que pouca gente sabe administrar, e reduzir custo, também, o sujeito não sabe administrar. Até hoje o Brasil se debate com isso, nós estamos aí... O Brasil não cresce, há um empreguismo desenfreado promovido pelos governos de forma geral - municipais, estaduais e federal, em todos os níveis -, e nós estamos engordando o nosso custeio, e o Brasil está entrando por uma recessão com uma hiperinflação, que é uma tremenda patologia. Aí não consegue sair desse dilema terrível, porque as nossas elites, os nossos dirigentes, não sabem... Agora esse coitado desse Mailson está tentando fazer alguma coisa, não vejo para ele um futuro muito bom. |risos|

M.M. - Agora, dr. Zucca, nós vimos essa série de projetos, de estudos e obras em andamento. Quem, afinal de contas, decidia o prolongamento, a execução ou não? Porque no relatório que nós vimos, esse de 68, do Depin, da sucessão de projetos, às vezes estava escrito assim: "Aguardar para mais tarde", "mudar o cronograma"... Quem fazia esse

trabalho?

A.Z. - Bom, esse é um trabalho... isso é sempre uma negociação. Uma negociação entre o departamento que quer desenvolver o seu plano, que tem uma responsabilidade, que tem uma competência e uma responsabilidade... No caso do departamento, abastecer o mercado de derivados e atender o crescimento da demanda - uma demanda projetada. A gente procurava fazer um plano decenal de refino, isso sempre foi feito dentro da... A origem dessa idéia é sempre na divisão de refinação. O planejamento do Depin não é feito na Diplan. [inaudível], mas ele é consubstanciado..., a parte material é feita na divisão de refinação, porque é ela quem diz para onde vão os novos projetos, as novas unidades de refino, ou novas refinarias. Ao dizer isso, ela chama os apoios, por exemplo: se vai ter maior refinaria, tem que ter utilidades - casa de força. Então a DUTIL também tem que planejar aquilo que é necessário para fazer... A refinaria também é uma logística de entrada e saída de produtos, matérias-primas e produtos. Então a engenharia tem que projetar os armazenamentos. Então todos se voltam para... Mas a decisão de essência é feita pelo plano decenal de refino, que era estruturado dentro da divisão de refinação. Então são os engenheiros de refinação, de processo, obviamente discutindo isso com o superintendente, o departamento e com os outros superintendentes das refinarias. Cada refinaria tem uma área geo-econômica de que ela é parte. Então as próprias refinarias geram estudos e idéias; colhem dados sobre o seu mercado. Esses dados são confrontados com os do mercado que tem no órgão central, o Serplan. Esse processo é um processo interativo.

M.Q. - O senhor disse "era"?

A.Z. - Ainda é. Veja bem... É que o decenal depois foi proibido o Ueki proibiu o Depin de fazer plano decenal.

M.M. - |inaudível| decenal?

A.Z. - Era proibido fazer plano decenal. Nós podemos dar hoje é |inaudível| de subsídios ao plano decenal que é feito pelo Serplan. O Serplan tem o monopólio dos planos decenais. Isso foi para evitar conflitos que ele proibiu: "Vocês estão proibidos de fazer esse estudo." |risos| E alocou o Serplan... É o tal negócio: estar na área do presidnete é sempre importante, não é?

Houve um tempo - que vocês devem até mais tarde investigar isso - em que... Essa questão do abastecimento, do crescimento da companhia, ela é muito..., é a nossa questão fundamental. E houve um tempo em que havia uma comissão de alto nível, em que se reuniam diretores, vários chefes de departamentos e serviços, para fazer isso. Como chamava essa...? |inaudível| Não me lembro agora. Vocês têm que investigar isso aqui. Porque essa comissão acabou sendo extinta, não funciona mais. |inaudível| Cobast! Lembrei. A memória está ruim. A Cobast era Comissão de Abastecimento, o nome é lógico. Então tinha lá, na Cobast, Departamento de Transporte, o Departamento de Produção, de Planejamento, o Departamento Comercial, e era presidida por um diretor, provavelmente o diretor do Departamento Comercial. Então as idéias de crescimento também vinham daí, as idéias de planejamento vinham daí, da Cobast. Não era um órgão com poder deliberativo, mas ela influía nas decisões. Uma decisão da Cobast já traduzia algum consenso, certo? |inaudível|

Quando eu estava no Depin, já se tinha decidido fazer a Replan,* não é? Algumas decisões de fazer projetos, nós fizemos dentro da própria refinaria Duque de Caxias antes da departamentalização. Por exemplo, aquela ampliação para 90 mil barris - aliás para 120; de 90 passou para 120. A unidade dietanol-amina, DEA, foi projetada dentro da nossa divisão de engenharia de processo, lá na Reduc, e foi detalhada pela engenharia na Reduc, pela Diveg.** E eu concordei com isso, contra a minha filosofia, porque eu sempre achei que isso devia ser contratado por empresas de engenharia. E o tempo mostrou que eu estava certo. Porque eu autorizei que eles fizessem isso possivelmente ainda em 67, ou 66, e eles levaram uns quatro a cinco anos para fazer esse projeto, [riso] porque tem que ser feito com os recursos - escassos - quando eles estão disponíveis. Então a gente acabou fazendo só para mostrar que tinha competência. Mas quanto produto, quanto dinheiro nós perdemos por não ter essa unidade de tratamento funcionando no tempo certo. Só para provar que os meus engenheiros eram competentes para projetar isso. Então essa é uma distorção que até hoje subsiste: nós não estimulamos firmas de engenharia a desenvolver conhecimento auxiliar para a indústria de petróleo, para desenvolver uma indústria brasileira de engenharia industrial, um segmento brasileiro de engenharia industrial. Nessas empresas que estão por aí, que são empresas 100% brasileiras, tipo Promon, Setal, Ultratec, Dyna... Tem vários tipos aí, está cheio de

* Replan - Refinaria de Panlândia.

** Diveg - Divisão de Engenharia Geral.

empresas. Então em vez de... Porque a gente quer fazer isso com os engenheiros da Petrobrás, e o que se passa na Petrobrás se passa na siderúrgica, se passa na Vale do Rio Doce, se passa em todo o lado. Então são os grandes complexos de indústria de base no Brasil que não permitem que a engenharia se desenvolva, porque eles... Apesar da engenharia ter se organizado na Associação Brasileira de Consultores, na ABEMI,* numa série de segmentos aí, elas não conseguem segurar essa maré estagnante que vem das grandes empresas estatais.

M.M. - Agora, o senhor acha que pelo fato dessas companhias de engenharia terem sido mantidas afastadas desse mercado, elas agora, depois desses anos todos de operação na Petrobrás, têm condições de fazer projetos?

A.Z. - Elas estão extremamente enfraquecidas. [inaudível] Umas desapareceram de fato, por exemplo, a Foster Weeller do Brasil - desapareceu de fato. Outras tiveram aí situação quase de liquidação. Mas elas têm um fôlego tremendo, porque muitas delas são associadas também à construção, a outros empreendimentos, de modo que elas sobreviveram. Até algumas que são engenharia pura, por exemplo, Natron e Promon - fazem engenharia pura, não aceitam nenhum parafuso -, mas elas se diversificaram. Se o petróleo fez isso muito mal, se a siderurgia fez isso muito mal, se a eletricidade fez isso muito mal, telecomunicações fez bem. Então eles migraram para outra área, sobrevivem. Mas se o Brasil quiser ser um país melhor amanhã, ele vai ter que voltar a investir nessas empresas, dar oportunidade a essas empresas. Isso não é nenhum favorecimento, não, isso é uma necessidade de um programa de governo. Nós jamais seremos

* ABEMI - Associação Brasileira de Engenharia de Montagens Industriais:

uma sociedade eficiente e competitiva se nós não tivermos atrás de nós uma engenharia brasileira competente, e, para isso, é preciso estimular. Então tem que se reduzir a presença estatal nessa área, tem que se reduzir barbaramente a presença estatal nessa área. O Estado quer fazer isso, mas o engenheiro não deixa, ele se associa nesses grandes partidos políticos que tem aí, chamados Aepets da vida, e consegue vencer o governo; ele sempre ganha do governo. Porque aí deles se atrelam aos demagogos, aos políticos de todas as matizes, e vão levando. Eles vão lá no Congresso, vão fazer lobby e vão levando. Há quantos anos o governo quer fechar a Cobrapi? Vê se consegue. A Cobrapi* é a companhia de engenharia de Volta Redonda, que não permite que outras empresas de engenharia cresçam. Ele conseguiu fechar a Redep, parece, uma coisa que tinha na Vale, engenharia da Vale, mas isso refluíu e está inaudível. E tem inaudível projetos as barragens de Furnas? Furnas tem cinco mil empregados na sede; é uma empresa operadora de energia elétrica, não tinha nada que ter cinco mil empregados. É um absurdo uma empresa operadora ter na sua sede cinco, sete mil empregados. Vá lá naquele complexo de prédio de Furnas. Está completamente errado, está completamente errado em termos de plano nacional, em termos de sociedade brasileira. Agora, no dia em que nós formos uma economia planificada em involução, como está ocorrendo hoje na Rússia e em todos os países que estão tentando... Por que eles querem se modernizar? Porque eles perceberam

* Cobrapi - Companhia Brasileira de Projetos Industriais.

que esse modelo é um modelo que não permite acompanhar a evolução da tecnologia e o desenvolvimento da sociedade. Daí ter nascido a Perestroika. A Hungria acabou de tirar um velhão lá, que era retrógado e pôs um jovem, para modernizar a Hungria - que já está se modernizando, mas não na proporção que devia. A China está aí [inaudível], pode ver o JB: a China favorecendo uma série de investimentos estrangeiros. Porque isso não é questão de..., isso não tem uma componente ideológica, isso tem uma componente pragmática. Por isso que o Deng Xiaoping dizia: "Não importa se o gato é branco ou preto, importa que ele cace o rato." Ou seja: qual é o resultado. Então essa centralização em grandes grupos, que são corporativos, que só defendem interesses de grupos, isso é anti-social. À medida que você tem um partido político aqui que defende quatro mil engenheiros da Petrobrás, que é a Acpet, você está agindo contra o Brasil, com o rótulo de nacionalismo, tem uma bandeira de nacionalismo, mas está sendo contra o Brasil. Porque se eles tivessem uma atitude diferente, de promover a engenharia, defendessem seus engenheiros como engenheiros da Petrobrás, mas não fossem cegos para só querer uma avidez de poder para si, seria diferente. Mas essa não é a realidade da Petrobrás, como não é a realidade da Eletrobrás, como não é a realidade da Siderbrás, Nuclebrás, nenhum desses grandes... Qualquer grande complexo estatal virou um fim em si mesmo dos seus empregados. Não é dos seus dirigentes, não; é dos seus empregados. É a tecnocrática estrutura que está sugando a sociedade brasileira. Eu sou um membro dela, eu sou um membro favorecido dessa sociedade, mas tenho que ter suficiente autocritica porque eu tenho filhos que não pertencem a essa elite. Que eles tenham

uma sociedade decente amanhã, que eles possam viver num país que tenha um futuro promissor.

M.Q. - Dr. Zucca, o senhor falou dessa coisa das empresas terem seus departamentos de engenharia e tal. Mas eu fui a Itaipu nesse começo de ano e vi lá o consórcio de empresas nacionais e estrangeiras que têm inclusive seus canteiros de obras até hoje lá instalados.

A.Z. - Sim, em obras eu sou contra. Obra eu acho que devia ser 100%. E isso ocorre: poucos fazem as obras próprias. A Petrobrás já fez, hoje é muito raro nós fazermos uma obra gerida por nós mesmos, é sempre feito por empreiteiras. O próprio Segen concorda com isso. O Segen quer gerir as obras, mas não quer fazê-las; toda obra do Segen é feita por uma empreiteira. Eu me refiro mais à parte de engenharia propriamente dita, ou seja: o projeto, prancheta, desenho, fazer documento de engenharia, requisição de material, fluxograma, isso aqui é que devia ser... Isso é outro tipo de atividade. Agora, se nós não deixarmos que a engenharia brasileira faça isso, ela vai ficar sempre atrelada numa empresa de capital intensivo, porque aqui... E não afeta, veja bem: se eu tenho ou não tenho projeto e mantenho mil engenheiros parados, não afeta a economia da Petrobrás, afeta uma companhia de engenharia porque ela vive disso: ela não pode ficar sem projeto e pagar mil engenheiros. Mas a Petrobrás pode e faz. Sabe o que acontece? Os meus engenheiros têm uma péssima produtividade de projeto, eles produzem 5% do que poderiam produzir, porque eles não têm nenhum mecanismo que faça com que eles sejam produtivos. Aí fora eles têm, eles têm um padrão de produção, porque senão o cara não sobrevive. Veja bem, isso não tem ne-

nhum ingrediente de maldade ou de, vamos dizer, sentido egoístico. Esses mecanismos existem porque é a forma de defender a eficiência, e só uma sociedade eficiente sobrevive, só uma sociedade eficiente sobrevive, não tenha dúvida.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, voltando aqui às obras, eu vi aqui que tem um projeto da refinaria do Nordeste, e ultimamente voltou essa história de fazer uma refinaria no Nordeste. Por que esse projeto não foi para frente na época?

A.Z. - Esse é o nosso último tema - já são 11:15h... Bom, nós sempre então trabalhávamos no plano decenal. Tem duas formas de trabalhar: por baixo da curva e por cima da curva. O que é isso? Em poucas palavras: há uma curva de projeção de demanda, com métodos técnico-científicos bastante seguros. Então você pode fazer essa curva. Agora, é uma questão então de correção com seus recursos. Se você tem pouco recurso, você trabalha por baixo da curva, ou seja: eu sei que vou fazer uma refinaria que leva, vamos dizer, quatro anos, certo? Cinco anos - vamos tentar um número mais... Cinco anos. Eu estou na curva de demanda, eu estou empatado - produção e demanda são iguais. Então eu começo uma refinaria hoje, eu deixo de atender o mercado e só vou estar na mesma posição daqui a cinco anos. Daqui a cinco anos eu reponho aquilo que... Então eu estou trabalhando por baixo. Os meus incrementos se dão por dentes,* se dão por saltos, enquanto que o incremento da demanda é suave, ele vai em acréscimos progressivos e suaves. Então eu faço

* Configuração observada no gráfico.

uma refinaria para encostar na demanda e a partir daquele momento começar também a perder novamente. Isso era assim até uma certa época, nós sempre trabalhamos por baixo porque a Petrobrás tinha pouco recurso. Lá pelas tantas nós invertemos isso. Invertemos com a Replan. Com a Replan nós passamos para cima da curva e nos acostumamos a projetar em cima da curva. Tanto que depois da Replan veio a duplicação da Regap e Refap. Estávamos projetando por cima da curva e falávamos que íamos fazer uma refinaria no Nordeste para estar em cima da curva, para continuar em cima da curva. Então em 68 eu fui ao Ceará, acompanhando o presidente Candal numa viagem de inspeção à Asfor, e lá nós fizemos aquelas visitas protocolares: comandante da região militar - porque o Candal era general da ativa, então ele me levou com ele para visitar o comandante da região. Fomos lá, tomamos um cafezinho, conversa social entre os dois generais e eu ali como civil. Agora, depois fomos convidados pela associação comercial e o debate era a refinaria do Nordeste, que tem que ser localizada em Fortaleza. |risos| Nada mais atual - há vinte anos atrás. |riso| Então o Candal deu uma explicação que Recife tinha mais condições, que dificilmente seria lá, mas que íamos analisar, ver a questão de água, disponibilidade de terreno, aquelas coisas de sempre. De modo que fomos rolando com a barriga a Associação Comercial e Industrial do Ceará. |risos| Você vê que não se fez a refinaria, ela faz falta hoje - nós estamos gastando em transporte... O trânsito, o turismo do hidrocarboneto está custando muito dinheiro nesse país, porque há capacidade excedente de refino no Centro-Sul e há falta no Norte, não é? O Nordeste, então, tem uma deficiência de instalação de refino |inaudível| Ah, não sei, isso

aí está naquela parte que só Deus sabe. Só vai sair se houver recurso, tem que sair. A ampliação da RLAM está na frente, ela vai atrasar um pouco mais a refinaria do Nordeste. Eu não estou vendo recurso aí na curva, não; pode ser que saia algum milagre daí, mas só se sair algum milagre. Eu não estou vendo...

M.Q. - E Manaus vai ser ampliada?

A.Z. - Manaus deve ser ampliada agora. Com a produção de Urucu, é quase uma necessidade ampliar. Com uma produção de óleo lá, vamos dizer, acima de... Porque ela pode absorver eu diria que até uns cinco, seis mil barris. É o máximo que ela pode absorver, porque é um óleo muito leve; se fosse um óleo mais pesado, ela iria até uns dez mil barris. Essa capacidade de 10.000 não é a capacidade da refinaria. [inaudível] Eu não estou muito atualizado com os números de processo, mas esse é um número bom: oito mil dá um número razoável. O ideal talvez seja até menos: sete mil barris de petróleo que ela vem processando normalmente. Agora, vai ter que ampliar porque é certo que vai dar mais do que isso. Então, vamos fazer uma ampliação, provavelmente ali naquele lugar mesmo, para não comprar outro terreno. Agora, vai depender muito de... Quanto é que se espera? Ninguém sabe. E depois, também, se for muito além, vai ter que se tirar da área, porque vai ter que se tirar aquele petróleo de lá, escoar ele para outras áreas.

M.Q. - Agora, para encerrar aqui, dr. Zucca, o senhor falou da Cobast, não é? E essa Cobast, por acaso, se organizou aí nos idos de 77?

A.Z. - Olha, eu acho que até antes.

M.Q. - Antes?

A.Z. - Eu acho que sim.

M.Q. - É porque a gente aqui tem uma notícia de que houve uma reorganização do Depin...

A.Z. - Essa Cobast funcionou de uma forma muito errática: ela funcionou, não funcionou - não tinha uma periodicidade constante, ela funcionava nas crises, está entendendo? Depois entrou num regime de regularidade. Depende do coordenador e das pessoas que... Ela foi até a retomada da ampliação de Pasqualini, até pouco tempo atrás ela existia. Era um mecanismo de coordenação interdepartamental, com a presença de um diretor. Às vezes até de mais de um diretor, de um diretor convidado. Então tinha o diretor que coordenava, mas tinha um outro diretor presente convidado. Por exemplo: o diretor financeiro, o Belotti, que também tem vínculo na área petroquímica, junto com o diretor da área comercial, ou então o diretor de transportes. Às vezes até três diretores, tem que ver. Eu nunca participei da Cobast porque ela tem um papel muito grande nas crises e nas dificuldades da Petrobrás.

M.Q. - É porque nós estávamos vendo aqui na reorganização do Depin em 77, que se estabeleceu uma espécie de órgão, alguma coisa assim, entre o Depin, o Decom e o Detran, para resolver os problemas de produção, refino de petróleo, transporte.

A.Z. - Isso é uma das tarefas da Cobast, talvez fosse um degrau, ou tenha sido gerado em função da atuação da Cobast. Então isso pode ser uma consequência da Cobast, isso provavelmente foi uma consequência da Cobast. Como eu nunca fui de abastecimento, eu sempre fui de apoio, eu não tenho conhecimento mais íntimo dessa matéria. Eu fui de apoio de gerência superior; no tempo em que eu era superintendente,

não tinha esse problema. Nós estávamos ainda chegando à auto-suficiência, a coordenação era menos importante. Isso surgiu depois, e depois eu já não participava mais. Quando eu voltei da Europa, eu não entrei nessa linha, entrei muito na linha de manutenção, engenharia de utilidade, não é?

A refinaria do Nordeste realmente é um negócio interessante, é necessária... Agora, é uma pena que tenha essa tremenda luta política em torno dela. Eu acho que isso aí distorce as coisas. Isso devia ser uma decisão de caráter econômico. |inaudível|... e o Brasil tem grande dificuldade de recursos financeiros |inaudível| e essa refinaria vai custar caro. Vamos dizer, uma refinaria para 120 mil barris - que provavelmente vai ser a capacidade dela - é certamente uma coisa para aproximadamente dois bilhões de dólares. Então é uma loucura fazer isso. Se eu puder fazer num lugar em que eu já tenha uma infra-estrutura pronta e vou ganhar |inaudível|. O custo financeiro é uma das piores componentes. Fazendo um SUAPE - eu sou adepto do Suape -, significa já ter uma infra-estrutura toda pronta, com um mercado da metade do quintal - porque o estado de Pernambuco é industrializado. Então é muito mais interessante do que fazer no Ceará, sob esse ponto de vista. Nem importa se o turismo do hidrocarboneto, os momentos de transporte, favorece o Ceará. O fato é que eu vou ganhar no mínimo um ano e vou ganhar algumas centenas de milhões de dólares que já foram gastos - o Suape custou trezentos milhões de dólares. Com uma infra-estrutura portuária fantástica, praia, com tudo lá, armazenamento, tudo perto. De modo que eu acho incrível que a gente vá ter decisões aí de caráter político: saber quem é que o governa-

dor apóia; qual é o político que está aqui ou acolá, essa é a nossa tragédia de país subdesenvolvido.

M.Q. - Bom, então, por hoje nós vamos encerrar.

|FINAL DA FITA 18-B|

12ª Entrevista: 31.05.1988

M.Q. - Bom, nós interrompemos a nossa última entrevista, dr. Zucca, falando do Cenpes. Se não me engano, nós estávamos tratando da questão do Cenpes estar sob...

A.Z. - Com o Depin, não é?

M.Q. - É, estava submetida ao Depin. E o senhor disse que tinha participado da elaboração do plano piloto do Depin. Agora, nós gostaríamos de saber... Vamos tentar fechar essa questão do Depin, porque nós estávamos tratando mesmo e ra da organização do Depin. Gostaríamos de saber como funcionava esse esquema de alocação dos recursos, do orçamento, como ele era elaborado. Era o Depin que fazia, ou era o Serplan?

A.Z. - Essa tarefa sempre foi da área econômica da companhia. Antigamente, com o Consec*, depois, com o plano de departamentalização, ficou com o Serplan. E dela participam todos os órgãos da companhia: o Serviço Financeiro, obviamente, que dá as projeções aí da situação das fontes da empresa e posição financeira, e todos os órgãos que têm os seus problemas físicos. Ele se divide basicamente em duas grandes linhas: a linha de custeio, ou seja, o orçamento de

* Consec - Consultoria Econômica.

operações, porque a companhia é uma companhia operadora — ainda que, às vezes, a presença de grandes obras e de fabricação de grandes complexos lhe dê uma certa característica de órgão de obra de fabricação, não é? Eu, por exemplo, não vejo isso com muita simpatia. Eu acho que esse tipo de atividade é perfeitamente delegável, ela pertence a outro ramo do conhecimento humano. As indústrias de base — a indústria de petróleo, a siderurgia, a química — são de capital intensivo, de alta dose de tecnologia, e — elas têm características muito próprias. E já a engenharia, ou seja, a realização de grandes projetos, se situa na indústria de serviços, que não é de capital intensivo, é de conhecimento intensivo. Então essa mistura, às vezes, dá uma certa, vamos dizer, quebra de ritmo dentro da empresa, ou desvirtuamento de prioridades; então eu tenho tido sempre alguma preocupação nesse sentido.

Então o orçamento de operações é a atividade fim da empresa, e o orçamento de investimento é o crescimento da empresa, são as novas instalações que vão sendo agregadas. Os departamentos participam disso, obviamente: nós fazíamos o plano decenal, já falamos disso na última entrevista. Essa atividade sempre foi característica do Departamento Industrial, ela não era realizada no nosso órgão de planejamento, a Diplan; sempre foi realizada, e até hoje é realizada, no órgão de atividade fim do departamento, que é Divisão de Refinação, hoje Divisão de Refinação e Petroquímica, Direpe. E a Divisão de Planejamento dá forma, ou seja: o conteúdo é feito por uma divisão de atividade fim e a forma, o preenchimento das planilhas, aquelas cartas todas, as explicações e o acompanhamento, isso é feito então no órgão de planejamento. A nossa proposta, então,

depois, é encaminhada ao serviço de planejamento, que monta o orçamento da empresa toda e o envia até os órgãos governamentais.

M.Q. - Agora, em 1980, dr. Zucca, já numa outra questão, foi proposta uma reorganização dos órgãos operacionais do Depin, com o objetivo de evitar - segundo a própria proposta - superposições de ações gerenciais, estimulando os contatos horizontais, evitando a diluição de responsabilidades e o aumento da burocracia, a transferência das decisões para esferas mais altas, superiores. Essa reestruturação é uma continuação desses problemas que o senhor identifica desde o início?

A.Z. - Em parte. Não, na realidade isso foi uma consequência dos choques de petróleo. É uma consequência, vamos dizer, da própria reorientação da empresa. As empresas, como qualquer ente vivo, elas evoluem, elas nascem, crescem, passam pela adolescência e até morrem - a gente procura evitar que essa morte ocorra. [riso] Então, veja bem, a companhia sempre cresceu, em termos da nossa área, em função de atingir a auto-suficiência dos derivados... Na nossa área, dos derivados, do refino. Porque era o refino, inclusive, que gerava grandes lucros. Isso foi uma realidade até o ano de 73. Em 73 nós tivemos o primeiro choque e as coisas começaram a mudar, mas a mudança ainda foi bastante absorvida. Mas já com o segundo choque, que ocorreu aí mais ou menos em 79, a situação ficou muito ruim, o Brasil teve que mudar toda a sua política energética, todo o seu modelo energético, buscando então a substituição do petróleo importado, fazendo grandes programas de conservação de energia, a entrada do próprio ~~pró~~-alcool que havia co-

meçado claudicante aí em meados dos anos 70, depois ele começou a pesar, e assim por diante. Outras fontes alternativas passaram a ser uma preocupação muito grande. Então o departamento precisava se orientar, reorientar: nós deixamos de ser uma área de investimento favorável à companhia e passamos a praticamente não receber quase que nenhuma parcela de recursos para investimento. Então nós tínhamos que, vamos dizer, redescobrir o nosso papel. E a despeito de todas as explicações que estão aí - que nem sempre traduzem a realidade, vamos dizer, o substrato das coisas -, no fundo essa modificação foi fruto de uma grande autocrítica que nós fizemos. Nós nos reunimos e foi um verdadeiro processo, ou seja, não foi uma reunião de um dia ou dois só. Nós começamos isso das bases, das refinarias, depois juntamos grupos de refinarias e fomos identificando áreas-problema e eliminando aquelas menos importantes, nos concentrando nas mais importantes e, finalmente, identificamos sete áreas-problema. Eu não me lembro exatamente dos detalhes, mas foi em razão desse processo de autocrítica que nós fizemos a reorganização do departamento.

Acho que a principal consequência dessa reorganização foi a identificação do que nós chamamos de programas prioritários. Nós fizemos uma série de programas prioritários, que resultaram numa mudança do nosso perfil de produção para atender o perfil do mercado, porque o perfil do mercado havia mudado substancialmente. Então nós fizemos esses programas de fundo barril, de conservação da energia - um programa muito intenso - e todos aqueles programas: PROQUER*, não é? Queima de resíduo de vácuo... Uma

* PROQUER - Programa de Queima de Resíduo de Vácuo.

série de programas aí foi feita em função dessa reorganização. Foi, na realidade, uma reorientação do departamento em função... Porque as condições externas haviam mudado, as condições internas, também: nós não tínhamos dinheiro, nós tínhamos que usar muita criatividade para tirar das nossas instalações o máximo que fosse possível, e foi realmente criatividade: nós mexemos, por exemplo, nas especificações dos produtos. Os produtos brasileiros foram bastante modificados, os produtos derivados de petróleo. O diesel, que só recebia frações intermediárias, era um diesel de baixo ponto de fulgor, passou a receber frações leves, o que o tornava com um fulgor ambiente, com o ponto de fulgor igual ao ambiente - portanto, aumentando o risco de manuseio -, e também foram incorporadas frações pesadas: uma ponta que antes ia para o óleo combustível passou a ser jogada dentro do diesel, o gás óleo leve, por exemplo. O que fez aumentar a faixa de diesel produzido. Desde que o diesel fosse bem aceito pelo motor no ciclo diesel... E aí os principais indicadores não são esses que eu falei - o ponto de fulgor não é indicador fundamental para a performance do motor. Para a performance do motor diesel é muito mais importante o índice de cetana, é um outro índice. Enquanto no motor de ciclo otto é o índice de octana, no motor de diesel é o índice de cetana. Cetana é um hidrocarboneto, que dá melhor rendimento ao motor diesel. Há o ponto de névoa, enfim uma série de outros fatores que são importantes para o motor diesel. Essa foi uma modificação. E fizemos uma série de modificações nos nossos produtos: os óleos combustíveis, que eram antes apenas um ou dois, o bunker, o óleo A e o óleo B, passaram a ter uma série de óleos ultraviscosos, |inaudível| resíduo de vácuo. Enfim, a

gente fez uma série de coisas aí, e tudo isso foi criati
vidade; não se gastou quase nada, foi só ajuste nas instala
ções existentes. Mas isso fez com que nós mudássemos a ma-
neira de atuar no departamento, que foi a grande razão des-
ta modificação.

M.Q. - O senhor falou agora com relação aos produtos e
tal. Mas o senhor poderia falar um pouco a respeito da re-
estruturação, das relações entre as pessoas na produção?

A.Z. - Pois não. Bom, aí a grande modificação acho que foi
na divisão de refinação. Ainda hoje está aqui presente,
trabalha conosco, o engenheiro Fantini, que foi o grande
responsável por essa mudança. É evidente que uma mudança
dessa envergadura não se faz com uma pessoa, mas tem sem-
pre aquela pessoa que é a centelha, o elemento que veicula
a idéia, é o grande catalisador, e o Fantini, sem sombra
de dúvida, foi o grande catalisador. O fato é que nós en-
volvemos nesse processo praticamente todos os engenheiros
do Depin, de todas as refinarias. Nós jogamos a eles os
problemas: "Olha, estão aqui os problemas, vocês procurem
encontrar soluções dentro da realidade da sua refinaria,
do seu conhecimento." E daí surgiu uma miríade de idéias,
porque nós envolvemos talvez um número superior a um mi-
lhar de engenheiros nessa operação. O Depin tem cerca de
mil e tantos engenheiros e esses engenheiros todos foram
convocados. E não foi só o Depin que participou disso, nós
também tivemos um bom apoio do Cenpes. O centro de pesqui-
sa, com sua capacidade de fazer engenharia básica, tinha
lá uns experts, sobretudo em catalisador, porque nós está-
vamos desenvolvendo um projeto de FCC junto com a Kellog,
não é? A Kellog nos deu toda essa tecnologia de FCC, nós

mandamos uma quantidade grande de engenheiros absorverem tecnologia da Kellogg nos Estados Unidos, em Houston, no centro de pesquisas da Kellogg, e eles voltaram para o Brasil e nos ajudaram muito nesse processo. Mudamos os catalisadores; em função da crise do petróleo, surgiram catalisadores de uma conversão muito maior, que passaram a fazer uma conversão, por exemplo, que nos interessava mais, mais para médios. Enfim, houve uma grande mudança na forma de se usar as refinarias, e as pessoas todas foram agregadas. E não foram só engenheiros, um número respeitável de técnicos de operação, de operadores, foi agregado nesse esforço. Foi um esforço coletivo, anônimo, de certa forma, difícil de se identificar todos que ali participaram. Há as grandes estrelas, o Fantini foi uma delas, o engenheiro Brum, que esteve no Rio, depois já voltou para Porto Alegre, Daubem... Daubem, não: Barlem. Dalbem é de manutenção, os nomes são parecidos e às vezes a gente mistura. O Barlem, que hoje é superintendente do xisto. Enfim, uma série de pessoas esteve fortemente envolvida nesse processo, mas ele sem sombra de dúvida foi um processo coletivo, toda a nossa comunidade foi desafiada e ela participou dessa verdadeira revolução, que foi fazer um milagre sem gastar dinheiro. Enquanto os países desenvolvidos enfrentaram a crise do refino investindo pesadamente em unidades de conversão... A Europa, que não tinha FCC, passou a colocar FCCs barbaramente; nos Estados Unidos entraram os hidrotratamentos para fazer o refino de hidrogênio. Mas o Brasil, por falta de recursos, não investiu nisso. Nós sacrificamos também um pouco o nosso consumidor, entregando a ele produtos que não eram exatamente aqueles que ele talvez desejasse, mas era o que o Brasil podia se permitir.

Por exemplo: o fato do diesel não ser um diesel de alto ponto de fulgor, ele requer maior cuidado no manuseio, mas todo derivado do petróleo, mesmo óleo combustível, que é extremamente mais pesado que o diesel, requer cuidados. Então o fato de você ter que ter mais cuidado no manuseio não significa nada do ponto de vista do usuário; ninguém vai ver se tem óleo diesel num tambor acendendo um fósforo. Quem faz isso é um inconseqüente, na realidade é um despreparado para a vida, não é excusável esse tipo de atividade. Então essa reação, que surgiu em várias áreas, não era justificável. A reação que era a que decorria do diesel passar a ter má qualidade - eles passavam a incorporar algumas frações que eram instáveis e, como tal, geravam borras. Tudo isso foi um esforço muito grande que se fez, e claro que não foi feito com insensibilidade - nós tínhamos uma preocupação constante de monitorar essas frações, vamos dizer, indesejáveis, e eliminá-las. Agora, nem sempre isso é fácil: o processo de segregação dessas correntes às vezes é difícil, penoso, mas nós fizemos esse esforço, e ele foi de certa forma bastante bem-sucedido, em função dessa reorientação.

Agora isso foi um esforço passageiro. Passageiro eu digo porque durou dois, três anos. Esse processo também se esgota. Nós fomos até o..., raspamos o fundo do tacho, vamos dizer assim. |risos| Não havia mais como tirar coelhos daquela cartola, então nós tínhamos que voltar a investir, e é isso que está acontecendo, ou que deve acontecer agora, no fim dessa década de 80. Nós esgotamos o nosso repertório de milagres na refinação, usando margens ociosas e usando da forma que podíamos essas refinarias com pequenas modificações, quase a custo zero e com engenharia

que nós mesmos fizemos, essa é que é a verdade. Essa engenharia foi usada por grande parte daquela capacitação do que eu já me referi antes e que às vezes condeno, porque ela tem baixo desfrute de produtividade; ela estava aí presente e colaborou muito nisso. Foi uma aplicação positiva desse recurso que nós temos talvez em superabundância, mas foi uma boa aplicação. Agora nós entramos num ciclo em que já estamos construindo novas unidades de destilação, voltamos a retomar aquelas unidades que foram abandonadas a meio caminho: o FCC segundo da Replan, a unidade segunda de destilação da Pasqualini, da Refap, para atender à demanda que aumenta lá com o Copesul* e o próprio mercado cativo e interno - um mercado quase que fechado no Rio Grande do Sul, pelas dificuldades de acesso. Então estamos reinvestindo nessa área, fazendo várias unidades de hidrotratamento. Enfim, voltamos a investir no refino, porque agora é inviável atender ao nosso mercado com as instalações existentes.

M.Q. - Agora, as perspectivas não são muito animadoras, não é?

A.Z. - As perspectivas não são muito animadoras, mas a gente tem que se manter otimista. Vamos ver o que nos reserva aí o futuro.

M.Q. - É porque parece que está havendo cortes de investimento dentro da Petrobrás, nessa área, inclusive.

A.Z. - Sim, existem cortes de investimento em todas as áreas. A nossa área tem uma área de investimento pequeno e qualquer corte fere fundo. Agora, os principais cortes estão sendo nas áreas que tem, vamos dizer, |inaudível| da curva do Pareto, não é? O ramo A, que são os grandes inves

* Copesul - Companhia Petroquímica do Sul.

timentos. Porque 75% dos investimentos da Petrobrás, ou mais, se situam hoje na área de exploração, sobretudo em águas profundas, nas operações off-shore.

M.Q. - Isso a médio prazo não é um problema muito sério? Cortar o investimento?

A.Z. - Não, eu acho que a companhia vai conduzindo isso da melhor forma possível para o país.

M.Q. - É porque cortar o investimento exatamente nessa área de exploração, a médio prazo...

A.Z. - É. Tudo bem, mas nada disso é absoluto, isso tem que se compor dentro de um esquema que é muito abrangente, que envolve o preço internacional do petróleo, a garantia do fornecimento, a própria negociação da nossa dívida externa. À medida que o país voltar a crescer... Enfim, isso é sempre um problema muito complexo, ele não pode ser isolado, como só uma decisão.

M.Q. - Dr. Zucca, aproveitando que estamos falando do presente, há uns dias eu li no jornal que a Petrobrás estava negociando a assinatura de um convênio com uma refinaria italiana para refinar o petróleo do norte da África. O senhor tem conhecimento disso?

A.Z. - É, isso já foi feito várias vezes. Eu ouvi falar qualquer coisa em Portugal, parece que tem uma refinaria em Portugal.

M.Q. - É exatamente, em Portugal, eu me enganei.

A.Z. - Sim, mais isso é feito... Veja bem: a Petrobrás é uma companhia já amadurecida, como companhia de petróleo, e nós temos que utilizar todo o nosso potencial de grande empresa..Então, nós somos grandes importadores, por exem

plô, temos tradicionais relações no mercado fornecedor de petróleo. Isso é um trunfo. Se nós pudermos comprar petróleo em razão dessa nossa capacidade de compra, refinar esse petróleo lá mesmo na Europa e, com isso, ganhar dinheiro... Ganhar dinheiro - é fundamental que a operação não seja gravosa; se for uma operação gravosa, ela é inútil. Mas veja bem: nós já fizemos isso no passado e passamos por bons resultados. Nós refinamos no sul da Itália, na Sicília, numa companhia chamada Saras*, no passado - vocês podem verificar isso no Departamento Comercial, eu não tenho maiores detalhes -, mas isso foi feito durante alguns anos com excelentes resultados. Então é uma capacitação que a empresa tem, ela tem que ser utilizada. Nesse sentido, essa é a vontade da Petrobrás, pelo menos dos seus escalões mais elevados, de internacionalizar mais a nossa operação. Uma companhia de petróleo integrada, com o nosso porte, não pode ser cativa, não pode ficar no fundo do quintal, ela tem que ir para a rua mostrar que é adulta e competente, e a rua, no caso, é o mercado internacional. Assim como nós fazemos plataformas aí para Angola, operamos em contrato de risco em vários países, através da Braspetro, e temos contratos de risco aqui no Brasil, nós temos que ir para todas as operações características da indústria do petróleo no mercado internacional. Eu, por exemplo, defendo que nós tenhamos uma rede de distribuição de derivados num grande mercado, que poderia ser a Europa ocidental ou uma parte dos Estados Unidos. E eu até me baseio

* Companhia italiana de refinação.

muito no que outros já fizeram no passado, e hoje, no presente, também se vê... A Kwait, que é uma company, é uma companhia menor que a Petrobrás - é verdade que eles têm uma fonte de petróleo enorme -, mas eles têm uma rede de distribuição na Europa, a K8, que em inglês seria K8, que é a pronúncia inglesa do país deles. Então eles compraram essa rede, essa rede foi comprada, pronta; é uma rede de vamos dizer, dois mil postos-estações de serviço, e que distribui produtos que são refinados no Kuwait. Então nós podíamos fazer isso perfeitamente, invadindo, por exemplo, o mercado americano, com gasolinas de alta qualidade, ou até colocando lá o nosso álcool, que é de difícil colocação nos Estados Unidos, na base do gasohol - gasolina misturada com álcool, com aditivo de octanagem.

M.Q. - O senhor acha que isso seria bem aceito? Os produtos, mesmo.

A.Z. - Isso já é aceito nos Estados Unidos, o gasohol já tem uma fração do mercado americano, só que é álcool de milho e algum álcool importado de nós também. É difícil penetrar lá, mas se você tiver o seu próprio mecanismo de distribuição, o seu próprio outland, você pode fazer isso sem depender de outros.

M.Q. - Agora, falando dos produtos derivados do petróleo também, o senhor acha que os nossos produtos têm condição de competir com esses produtos americanos?

A.Z. - Tem, nós já exportamos para os Estados Unidos. O Brasil é um tradicional exportador de gasolina de alta qualidade para os Estados Unidos. A gasolina que sobra aqui, você acha para onde é que vai? O grande mercado é o mercado americano. Nós exportamos também episodicamente aí pa-

ra o Uruguai, Colômbia e outros lugares, mas o grande mercado que nós temos para colocar o nosso excedente de gasolina é o mercado americano. Agora, hoje nós temos que fazer isso dando a ganhar a terceiros, que distribuem esse produto lá. Nós podíamos fazer nós mesmos, vendendo a nossa bandeira. A BR... Uma rede, por exemplo, nos Estados Unidos não seria de forma... Tem tanta rede independente nos Estados Unidos que nós podíamos comprar uma que está em dificuldade... É claro; não é nenhum cinismo, é apenas uma realidade. Nós somos uma empresa na faixa de dezenas de bilhões de dólares. Tem lá redes independentes que não pertencem a companhias integradas e que nós podíamos comprar perfeitamente.

M.M. - Eu queria perguntar uma coisinha lá para 67, 68. Eu tinha uma dúvida: na época em que o senhor dirigiu o Depin, as receitas produzidas pelo refino eram suficientes para sustentar os custos das refinarias?

A.Z. - Ah, sim. O refino praticamente sempre foi o grande, vamos dizer, o carro-chefe da lucratividade da companhia, não é? Até que, com essa crise, ele caiu, o refino chegou a ser gravoso em alguns tempos para cá, sobretudo para aquelas refinarias que não tinham grande capacidade de conversão. Isso em termos de preços internacionais; é claro que no Brasil a gente faz toda estrutura de preço voltada a um mercado fictício, que é uma estrutura de preços administrados em função das características e das necessidades do país, que tem às vezes pouco que ver com os reflexos do mercado internacional. Você veja: o Brasil vende um diesel baratíssimo, porque ele estimula o transporte da sua produção por sistema rodoviário, ou até o ferroviário movido a

diesel. E nós vendemos GLP a preços vis. Nenhum lugar do mundo tem um GLP vendido a preço tão baixo como no Brasil, porque é entendido como combustível social. Agora, o que tem aí, por exemplo, de desvios, nos automóveis clandestinamente ou em indústrias? Então nós estamos sacrificando todo o povo brasileiro em favor de alguns que se aproveitam dessa distorção. É muito difícil ferir as leis de mercado e sair impune. As duas leis mais, vamos dizer, eficazes que a humanidade já conheceu são a lei da gravidade e a lei da oferta e da procura, ninguém se iluda a esse respeito. Haja visto agora o que ocorre aí nos países socialistas que estão caindo na real: ou eles voltam para a lei da oferta e da procura ou eles vão morrer por obsolescência. É a Rússia, a China, enfim, todos esses países socialistas hoje enfrentam um grave programa de modernização. Por que desprezar uma lei de oferta e procura, que é uma lei inexorável? Esse aí é um problema dos nossos preços internos.

Mas o refino sustentou durante muito tempo... Hoje os lucros estão mais na área de produção, mas o refino ainda é uma atividade lucrativa, mesmo no Brasil e mesmo em níveis internacionais. Nós sempre exportamos com um preço agregado, não é? Tanto as exportações, como nós, por exemplo, importamos de uma Nigéria para refinar para eles e devolver, ou de uma Angola - os países com que nós fazemos esses contratos. Isso é feito sempre com lucro.

M.Q. - Dr. Zucca, em outubro de 1967, o senhor contestou um estudo do Seorg, que considerava os terminais e oleodutos como uma rede geral de transportes complementar do tráfico marítimo. Na época, a sua opinião era de que o conjun

to refinaria, terminal e frota de petroleiros deveria ter uma expansão harmônica. Como é que o senhor explica isso?

A.Z. - Isso está registrado em algum lugar?

M.Q. - Está.

A.Z. - Que coisa incrível, eu não pensei que... |risos|

|FINAL DA FITA 19-A|

A.Z. - Bem, essa questão de integração terminal, refina-
ria, e de terminal ser unidade independente, ela tem que
ser vista dentro da sua relatividade. Eu sempre me opus e
continuo me opondo até hoje a que a gente monte cartórios,
ou seja: porque existe um terminal ele tem que ter uma ad-
ministração independente e vinculada ao Departamento de
Transporte. Ora, isso é uma heresia em termos de solução
organizacional, em termos de resultado, de eficácia. Se a
gente vai pelo mundo afora, 90% das refinarias que existem
no mundo são de beira d'água, como a gente diz. Assim como
as siderúrgicas. Por que? Porque a logística, ou seja, a
saída e entrada de produtos de uma refinaria, ela pesa mu-
to na eficiência da refinaria. É assim com a siderúrgica
também, que recebe quantidades enormes de minério, de car-
vão, e depois exporta seus produtos. Todas essas indústri-
as que têm uma movimentação muito grande de materiais, se-
jam eles líquidos ou sólidos, a localização é extremamente
importante. Então as refinarias são de beira d'água e, na
refinaria de beira d'água, o navio encosta na refinaria. O
Brasil, por incrível que pareça, só tem uma refinaria 100%
de beira d'água, que é a refinaria de Manaus, que não foi
feita pela Petrobrás, foi feita por um particular, um isra-
elita, um pioneiro da Amazônia, o Sabbá. Ele fez uma refi-

naria de beira d'água e graças a Deus é a única em que o terminal não é do Detran.

M.Q. - Ah, não?

A.Z. - Não. O terminal da refinaria até hoje é da refinaria e trabalha com um custo muito baixo, porque não tem superintendente com carro preto, com secretária, com contabilidade própria, com relações públicas, com comunicação social e essa parafernália de custos parasitários, que tem em toda a estrutura. Quando a estrutura é indispensável, tudo bem, mas quando ela é uma estrutura artificial, inventada, é um produto do homem sem o menor sentido prático, aí a coisa é nociva. Então o que aconteceu foi o seguinte: o Seorg, que sempre foi muito formalista... O Seorg sempre foi um núcleo de tecnocratas, de burocratas, homens que não vieram da indústria. O dr. Gentil, que era um homem brilhante, um grande intelectual, é um homem que tinha vindo das Nações Unidas; então ele tinha uma trajetória de político, de pensador. Qual é a experiência do Gentil na indústria? Zero, assim como todos os seus seguidores praticamente. Então esses homens têm uma tendência a transar muito perto do centro do poder e de ver..., enfim, de procurar soluções que, aliás, são soluções que agradam muito o perfil básico do brasileiro. O brasileiro é muito chegado a essas coisas formais, à aparência e não à realidade; é uma das características negativas do nosso caráter nacional. E isso é acentuadamente mostrado na atividade de organização da Petrobrás. Nós não devíamos... O terminal da refinaria Pasqualini, no início, foi da refinaria; foi o último que nós entregamos, eu perdi essa briga. Durante muito tempo o terminal foi feito pela... Ele foi feito pe

lo Depin, foi construído pelo Depin, e foi no início operado pelo Depin. Depois passou para o Detran. Agora, veja bem: nada disso é uma solução, vamos dizer, absoluta. Existem terminais que, pela sua complexidade, não devem pertencer às refinarias. Eles realmente atendem a uma série de refinarias ou a uma região; é o caso, por exemplo, do Tedep* de São Paulo. O terminal de São Sebastião está localizado longe das refinarias e atende a várias refinarias - esse merece uma administração própria. Agora, nós sempre fomos muito infelizes - talvez seja em parte a geografia brasileira -, nós não fizemos refinarias de beira d'água. A própria Reduc, que é aqui dentro da baía de Guanabara, tem o seu terminal aqui na Ilha D'Água, distante. Poderia ser da refinaria, mas já está um pouquinho longe. Mataripe, também: o terminal é no Temadre**, ele é próximo - poderia ser operado pela refinaria, mas já não está dentro da refinaria.

. Nós não temos nenhuma refinaria como a do Sabbá, em que o navio encosta ali, dentro do alcance visual em que uma pessoa pode ir. Nas refinarias americanas o sujeito sai de bicicleta ou de motocicleta - eles são econômicos. Não pensem... Os perdulários são os pobres, os ricos são econômicos. Num refinaria americana, o sujeito vai de bicicleta ou de motocicleta para o terminal; aqui ele iria de caminhonete, justamente porque nós somos pobres. [risos] Mas o sujeito vê, está no alcance visual, o navio está encostando. Então é barata essa solução, é barata em termos de controle,

* Tedep - Terminal de Derivados de São Paulo.

**Temadre - Terminal Madre de Deus.

em termos de número de pessoas envolvidas, da distância das linhas, das perdas de carga das linhas... Há todo um complexo de custos agregado a essa solução de terminal integrado. Basta ver que as refinarias francesas são todas de beira d'água, as italianas são todas de beira d'água, as japonesas são todas de beira d'água, e nos Estados Unidos, que é um país continental, 95% das refinarias são de beira d'água - são no Golfo, são na Califórnia, onde for. São pouquíssimas as refinarias que são in land, dentro do país. Agora, aqui nós vamos ver que as nossas estão sempre... Veja bem, em São Paulo, por exemplo, a Replan. Fomos fazer a do Paraná, colocamos num planalto, que tem que subir a serra, e hoje tem retorno de derivados.

M.Q. - Não tem nem aquela justificativa que poderia existir no passado de proteger num caso de guerra...

A.Z. - Se na Europa, que tem tradição milenar de guerras, eles não fizeram isso, aqui seria um absurdo em qualquer época. Mas não, às vezes é porque nós talvez tenhamos sido um pouco influenciados - e aí entra um pouco de atavismo. A serra do Mar nos espreme entre a montanha e o mar, e o brasileiro se acostumou a colocar muita coisa no planalto; a própria civilização nossa nasceu num planalto - em termos de São Paulo e Sul, não é? Enfim, também as fundações nas regiões costeiras não são boas, o solo não é muito bom para fundações, tudo isso talvez tenha influenciado. O fato é que nós não temos refinaria de beira d'água e eu espero que no dia em que fizerem essa refinaria do Nordeste, coloquem sem terminal do Detran e na beira d'água. |risos| Essa é uma esperança que eu tenho, são 37 anos que eu tenho de indústria de petróleo, e eu quero ver se um dia ha-

verá uma refinaria brasileira concebida como refinaria de beira d'água.

M.Q. - Mas nessa questão, qual foi a posição do diretor José Varonil?

A.Z. - O diretor Varonil... Eu não me lembro, talvez não me tenha dado grande apoio, não. Na realidade era quase que uma luta um pouco quixotesca: as forças da companhia não estavam interessadas nessa questão, essa é que é a verdade. Ele não era um diretor forte; se ele tivesse sido um diretor forte, ele talvez pudesse ter comprado essa bandeira e ter levado em frente. De modo que eu acabei perdendo essa guerra, como perdi outras aí, mas não me arrependo de tê-las travado. |risos|

M.Q. - Em março de 68, por falar em guerra, o senhor foi contra a criação de um setor para cuidar de assuntos de segurança industrial. Por quê?

A.Z. - Setor para cuidar de segurança industrial? Em 68?

M.Q. - Em 68, em março de 68.

A.Z. - A nível de companhia ou a nível de Depin?

M.M. - A nível de Depin.

A.Z. - A nível de Depin? Eu não me lembro disso, não. A nível de Depin, eu não tenho assim maiores preocupações. Eu não me lembro de uma ocasião que houve alguma coisa aqui a nível de companhia, que foi esse embrião que acabou dando a Desema*, e aí realmente eu fui contrário.

* Desema - Divisão de Engenharia de Segurança e Meio Ambiente.

M.Q. - Isso foi mais tarde.

A.Z. - Foi mais tarde. A nível de Depin, eu não me lembro de ter... Veja bem: talvez a minha posição tivesse sido que a segurança se faz nos órgãos operacionais, e não na sede. Minha idéia é sempre evitar o intermediário, o homem que é dono de um cartório e que no fim não faz nada, tem uma atividade quase que parasitária, está dissociado do fato. A segurança das nossas refinarias se passa dentro das refinarias, eles é que tem que ter uma mentalidade e consciência de segurança, do primeiro ao último homem que está dentro daquela instalação. Não quer dizer que a gente não acompanhe isso, aqui da sede. Eu não me lembro como era feito isso no meu tempo de Depin, não. Não tínhamos assistente de segurança, isso foi criado depois. Provavelmente nós não cuidávamos dessa atividade aqui e ela pelo menos não se mostrava - no meu juízo, naquela ocasião - merecedora dessa atividade. Hoje eu tenho um ponto de vista diferente.

M.M. - Não foi aprovado também naquela época.

A.Z. - É, não foi aprovado. Eu tenho um ponto de vista diferente hoje. Obviamente as questões evoluem. Sobretudo em razão da consciência ambiental, minha visão hoje é completamente diferente. Eu acho que esse é um problema capital, ele tem que existir na cabeça da corporação até a nível de proximidade do presidente. Aliás, como hoje está a Desema. Mas eu apenas discordo é da forma de atuação. Eu acho que essa atividade tem que se desenvolver em nível de política e em nível de controle, mas não em nível de execução. E o que se passa hoje é exatamente o contrário: a Desema está muito envolvida com a atividade operacional e a-

té a atividade de projeto de engenharia, e, em consequência, ela tem feito pouco questionamento e pouca formulação política, tem até se oposto a que a Petrobrás adote atitudes mais modernas de segurança e de meio ambiente, que eu diria que são as posições pró-ativas - de se antecipar às posições mais abrangentes, de envolver todos, de desenvolver consciências globais, contra aquela visão da consciência, vamos dizer, do órgão especializado, o cartório como especialista, que é o que a Desema gosta, não é? Que é uma postura antiga, completamente superada. Esse conflito sempre existirá aí. |risos| Esperamos que um dia essa Desema mude de... E não é só a Desema: isso se passa em vários... Esse tipo de confronto se dá em várias áreas, inclusive nas áreas que, vamos dizer, são universais: qualidade, segurança, essas coisas todas vão sempre enfrentar esse grande confronto entre o especialista e, vamos dizer, o envolvimento global de toda a estrutura.

M.Q. - Dr. Zucca, então em 68... Nós vamos passar para a sua ida para a chefia do escritório central da Europa.

A.Z. - É, eu fui surpreendido - já falamos disso numa entrevista anterior, não é? O escritório tinha já um chefe designado, que infelizmente foi assassinado e, no processo de seleção, houve também aquela velha disputa de poder na diretoria - o presidente, que havia perdido a indicação anterior, decidiu ganhar com a minha indicação. Porque indicando um chefe de departamento, vamos dizer, ele estava usando um recurso de grande força. Era irrecusável, uma indicação do presidente de um chefe de departamento tornava-se irrecusável pela diretoria. E foi o que aconteceu: ele então ganhou a parada em cima do diretor Diegues, que ele

pretendia derrotar. Era a união Candal-Varonil versus Diegues Yvan Barreto. Eles ganharam e eu fui então para Paris e fiquei lá três anos numa atividade extremamente interessante, porque aquele escritório era uma representação da Petrobrás para toda a Europa. Era um escritório que havia sido muito enriquecido pelo meu antecessor, que era um ex-diretor, dr. Lima Rocha, um homem de alto gabarito.

M.Q. - Heitor Lima Rocha, não é?

A.Z. - Heitor Lima Rocha. Quando ele foi para o escritório, ele transformou aquele escritório, que era um escritório da França, num escritório da Europa. E deu-lhe uma dimensão muito grande, inclusive absorveu o escritório de Londres. Tinha grandes negócios com banqueiros, ele fazia muito, vamos dizer, contato, porque era um homem vindo dessa linha, financeira. Enfim, foi a tarefa que eu peguei lá e realmente foi um período muito interessante da minha carreira, tive oportunidade de viajar muito, conhecer vários países e a forma como esses países trabalhavam em termos de indústria de petróleo. Sobretudo nessa linha de expansão, de investimentos: compra de compressores na Itália, na Inglaterra, na Alemanha. Eu ia muito à Alemanha também, onde nós tínhamos um representante.

M.M. - Havia representantes em vários países? Como era isso?

A.Z. - Nós tínhamos um escritório pequeno em Londres, que era um escritório de uma pessoa só, que tinha sido mantido quase que latente, para não fechar operação na Inglaterra, porque a Inglaterra estava fora do Mercado Comum naquela ocasião. E o resto, não; o resto nós tínhamos... Como se chama? Uma espécie de transitórios - são pessoas que cui-

dam dos embarques. Nós tínhamos contratos com transitórios. Eu não lembro agora os nomes... ECTT na Itália e Theodor Ville na Alemanha. Enfim, havia vários transitórios, eram organizações que cuidavam dos nossos interesses. Mantínhamos contas bancárias, também, em todos esses países, movimentávamos contas bancárias. Era uma atividade muito interessante. Contratos de financiamento e também desenvolvimento de pessoal, com treinamento de engenheiros, tanto da França, como..., em vários outros países.

M.M. - E essa questão da movimentação dos recursos? Porque às vezes exige uma certa agilidade na compra de... Era rápido?

A.Z. - Era rápido, nós tínhamos contas que eram mantidas a bastecidas pelo Serviço Financeiro, de acordo com as licenças de importações e a cobertura cambial que era dada aqui no Brasil, e nós conseguimos nos mexer com bastante agilidade dentro desse mercado sem problemas. Muito financiamento externo também, de organizações até estatais - bancos estatais franceses e assim por diante -, bancos particulares alemães, italianos. Nós tínhamos vários contratos de financiamentos. De modo que havia muita agilidade, sem problema nenhum. Depois, quando veio o GEOP, que foi o grande programa de obras a partir de 69, o escritório de Londres foi reaberto. Inclusive fui eu que organizei o escritório do ponto de vista de lhe dar uma estrutura legal, porque nós já não tínhamos mais as condições de empregador, uma série de licenças. As leis inglesas... Lá é um direito consuetudinário, mas ele é extremamente tradicional, muito difícil. Tivemos que contratar advogado, a procura também de alugar uma instalação, que é difícil em Londres... Os aluguéis em Londres são muito altos e de contra

tos de longo prazo. Isso tudo foi feito com o nosso apoio, depois ganhou vida própria. Mas o GEOP colocou muita encomenda também no continente, na Europa continental, que ficava sob a influência do Esceu. Então eu controlei essa parte, que era complementar.

M.Q. - Com a reabertura, a ampliação do escritório de Londres, o escritório de Paris, da Europa, diminui as suas atribuições?

A.Z. - Ele diminuiu bastante porque foi uma compra de 80 milhões de dólares de equipamentos, que foi colocada num contrato para várias obras... Um contrato só com a Brefcon*, que era um consórcio inglês. É de British ... Finantial... O primeiro contrato da Brefcon foi feito pelo Lima Rocha para a construção da Reduc e da Fabor. Mas era um contrato bem mais limitado, inclusive não tinha exclusividade. Esse contrato das obras prioritárias já foi um contrato feito ao mesmo tempo da ponte Rio-Niterói, que também foi feita com o Banco Hambros. A Brefcon era um consórcio de agentes de compras, mas o banco financiador foi o Hambros Bank, que financiou a ponte Rio-Niterói. Com um agente extremamente sagaz que trabalha aqui no Brasil, ainda é vivo, é o Sami Cohn. O Sami Cohn, que foi dono do Banco Metropolitano, é um romeno, imigrante, que hoje vive no Brasil. É um financista assim, vamos dizer, muito vivo, e ele é criativo e... Ele era o representante do Hambros e até muito questionado, nem sei se... Falam uma porção de coisa dele, eu não sei se verdadeiras ou não de fato é um sujeito desses polêmicos. |risos|

* British Equipment Finance Consortium

M.Q. - Como era o nome do Banco? Hambros?

A.Z. - Hambros Bank, é um banco inglês tradicional, particular, um banco muito antigo. Assim como... O grupo União havia sido financiado por um banco francês, Banco Worms, que também é um banco particular, e fez também todo o financiamento da Petroquímica União. A estrutura nossa lá, com o Banco Hambros foi muito parecida com o que o Worms havia feito com a Petroquímica União. Era um buyers credit, como se chama: um crédito ao comprador, não ao vendedor. Foi um financiamento eficiente; agora, a dúvida é se ele nos deu boas compras, porque... A Inglaterra não tinha um cartel de fabricantes muito diversificado; eles ficaram quase que numa posição leonina de oferecer pacotes, sobretudo pacotes. Porque quando o preço é um preço isolado de equipamento, é fácil você fazer uma comparação, um parâmetro, mas quando é um pacote, a coisa fica meio nebulosa. Então alguns pacotes podem não ter sido bem comprados.

M.Q. - Dr. Zucca, quem trabalhava com o senhor? Quais eram os seus principais assessores lá no escritório da Europa?

A.Z. - Bom, o escritório da Europa era um escritório pequeno, tinha cerca de 14 empregados. Eu tinha um adjunto - geralmente não da linha de engenharia, não é? -, que foi primeiro o dr. Lineu de Albuquerque Melo, que é advogado do Sejur* - ainda hoje trabalha no Sejur. Depois veio o dr. Edson Gueiros Leitão, que era um homem de comércio e derivados. Tinha também dois compradores, depois nós redu-

* Sejur - Serviço Jurídico.

zimos para um, que eram engenheiros. De fato, o escritório era pequeno e como eu também era engenheiro, e qualificado para esse tipo de trabalho, nós achamos que podíamos reduzir de dois para um. O resto eram empregados locais, que eram ou brasileiros imigrados, que viviam na França, ou então os próprios cidadãos franceses. Minha secretária, por exemplo, era uma francesa que havia vivido no Brasil, trabalhado aqui na linha diplomática como funcionária de carreira do Quai d'Orsay, o ministério de relações exteriores francês, e ela era extremamente eficiente, falava muito bem inglês, mas era francesa. Minha chefe de tesouraria também era uma cidadã francesa e assim por diante. Alguns eram portugueses também; outra mão-de-obra de que o escritório se valia era o português que tinha a facilidade de ser bilingüe.* [risos] O motorista era português, o homem do telex, limpeza, todas essas atividades eram de portugueses.

O escritório era um escritório pequeno; o nosso contato com o Brasil era um contato difícil porque ainda não havia o DDI. Hoje tem até uma linha privativa, uma LP, uma linha que está 24 horas ligada com o escritório. No meu tempo não tinha essa facilidade, os jornais chegavam lá com uma semana de atraso pela Varig cortesia, e vinham pelos malotes, havia uma certa decalagem de tempo. O progresso é tão rápido que a gente até esquece que isso existiu algum dia. [risos]. Como satélite de televisão, que também não funcionava naquela ocasião. Tudo isso aí... As coisas mudaram muito, o mundo é realmente hoje aquela aldeia global do Mark Loan.

* Imita sotaque de português.

M.M. - E com quem o escritório lidava diretamente aqui na empresa?

A.Z. - Basicamente com o Sermat... Bom, nós respondíamos a um diretor, que primeiro era o diretor Yvan, quando eu fui para lá, depois o diretor Haroldo Ramos. Os escritórios no exterior eram sempre vinculados a um diretor, mas o grande órgão de contato é o Sermat, porque 90% da atividade, vamos dizer, miudinha que a gente fazia era compra de material e de equipamento; compra, embarque e... E também tinha essa atividade de treinamento, e aí nós lidávamos com o Serviço de Pessoal; atividades financeiras, com o Sefin: abertura, fechamento de contas, as remessas etc. as prestações de conta - porque nós não tínhamos contabilidade lá; nós fazíamos uma prestação de contas e mandávamos todo mês para o Brasil.

M.Q. - Dr. Zucca, o senhor havia falado anteriormente que a sua escolha foi feita mais ou menos em torno de uma disputa entre o Yvan Barreto junto com o Diegues, contra José, Varonil e o Candal. O senhor poderia falar um pouquinho a respeito dessas disputas nesse período.

A.Z. - A luta de poder, veja bem, é inerente ao homem; o homem é um animal político e, desde que essas coisas se..., num nível, vamos dizer, do previsível, não é nada demais essa questão. Você veja, por exemplo, a maior luta de poder que deve existir lá na Rússia entre o Gorbachev e o Ligachev, vamos dizer, entre aqueles que são os conservadores e os reformistas, são as pombas e os falcões. Essas divisões sempre existem em todo organismo complexo, sobretudo nos colegiados. Agora, às vezes ela é apenas um pouco mais acentuada. Na Petrobrás, graças a Deus, isso sempre

existiu, mas também sempre se manteve num nível, vamos dizer, de grande civilidade. Por exemplo, as decisões da diretoria são tradicionalmente tomadas por consenso, não há voto derrotado. Isso é uma coisa boa sob certo prisma, talvez seja uma coisa ruim sob outro prisma, que obriga também a muita solução de compromisso. Mas o fato é que a companhia tem se dado bem com esse procedimento. Agora, as discordâncias e os partidos sempre existiram; nesse tempo apenas talvez tenham sido um pouquinho mais acentuados, aliás eu previa essa questão. Eu inicialmente tentei alertar o general Varonil e, por intermédio dele... Eu, apesar de minha impetuosidade e minha... Eu sou muito aguerrido, sou muito, por índole, um lutador, mas também sou disciplinado, eu já venho de uma cultura industrial de origem européia, lá de São Paulo, até por descendência de família e tudo, em que a gente tem uma consciência do que é esse processo complexo do mundo industrial, nós somos disciplinados. Então eu procurei sempre me entender através do diretor Varonil, eu jamais fui procurar, por exemplo, diretamente o presidente, apesar de que poderia tê-lo feito por razões até... Ele, por exemplo, foi me visitar em minha casa quando eu ganhei o meu primeiro filho. Ganhei o meu primeiro filho, ele foi lá com a sua senhora numa atividade social gentil. Eu tive um imenso prazer em receber, eles levaram lá umas flores para a minha mulher. Então nós mantínhamos... Morávamos ambos no Posto 6, quase que vizinhos, tínhamos outros conhecidos também, comuns, eu sou inclusive conhecido do filho do general Candal. Me tornei depois, é verdade. Depois de estar já no departamento eu conheci o filho do general Candal e até hoje mantenho com ele relações de amizade; ele trabalha numa firma corretora

de seguros que é de uns amigos meus. Então mantínhamos uma certa... Pelo menos uma amizade distante, mas é uma amizade. Então eu tinha ligações com o Candal, que poderia procurá-lo facilmente, mas nunca fiz isso, não achava que era próprio. Mas por várias vezes eu alertei o general Varonil das dificuldades em função da personalidade do general Diegues. Eu gosto muito dele, gosto até hoje, mas conhecia a forma dele trabalhar, os prós e os contras. |riso| E, como eu conhecia o Diegues melhor do que o Varonil e o Candal, eu dizia: "Olha, cuidado com o homem aí, ele não é brincadeira; vontade e gana de poder ele tem bastante." É um brilhante estrategista, é um realizador muito competente, então... E essa luta logo... Eu fui, pelo menos, um pioneiro no alerta, mas ela logo se mostrou transparente. E ela se arrastou, depois ela teve cenas extremamente dolorosas que eu, graças a Deus, não presenciei, porque eu já estava na Europa. Mas os que aqui ficaram viram o que foi o conflito entre essas duas pessoas - o general Diegues, extremamente competente, inclusive com um irmão lá no Planalto, também general, localizado dentro da Casa Militar, e o general Candal, um general da ativa, muito ligado à linha nacionalista do Exército, com o Afonso Albuquerque e toda aquela linha dura, com o Coronel Ramagem, com uma porção de nomes aí que são... Eu não sou da linha, não, mas a gente ouvia falar, não é? Um pessoal aí que sintetizava em parte a linha dura e em parte a linha nacionalista do Exército, em que acabou perdendo a oportunidade de virar presidente da República o Afonso, na crise do Costa e Silva que se deu quando eu estava justamente lá em Paris. Então eu perdi esse grande confronto, mas ele foi, vamos dizer, um pouco além do que a gente tinha de habitual dentro dos conflitos

tos da diretoria. Pelo menos assim chegou aos meus ouvidos lá na Europa, mas eu não testemunhei isso. Isso vocês vão ter que ouvir falar de alguém que aqui viveu nesse período. Agora, eu sei do seguinte: assim que o Geisel assumiu, o Candal... Obviamente esses generais devem se... Apesar deles serem de correntes antagônicas... porque o Geisel é castelista, linha da Sorbonne, e o Candal era um general de tipo troupier, estilo Costa e Silva, aliás tinha sido escolhido pelo Costa e Silva. Mas apesar disso, ele estava tão mordido com o conflito com o Diegues, que ele aconselhou - talvez esse conselho fosse até inútil - o Geisel a se ver livre do Diegues. Porque o Diegues estava muito bem plantado dentro da diretoria. De fato, o Geisel veio e trocou toda a diretoria, trouxe o Shigeaki Ueki, por indicação do Ademar de Queirós, que era muito amigo do... Você sabe que o Castelo tinha quatro grandes amigos na sua vida: o Geisel, o Cordeiro, o Ademar de Queirós e o Golberi. Eram os quatro amigos do Castelo. Então, o Ademar tinha uma grande influência com o Geisel...

| FINAL DA FITA 19-B |

A.Z. - Muito bem, vamos retomar.

M.Q. - Então o senhor estava falando que o Geisel trocou toda a diretoria.

A.Z. - É, o Geisel trocou toda a diretoria, eu estava na Europa, vi isso à distância. Eu havia trabalhado com o general Geisel já em Cubatão como superintendente - aliás ele tinha sido meu chefe imediato na fábrica de asfalto. Depois da saída do Monteiro, eu havia trabalhado diretamente ligado ao general Geisel na construção da fábrica de asfal

to, tinha já com ele uma razoável intimidade.

M.Q. - Dr. Zucca, esse período é um período de grande convulsão, não é?

A.Z. - Infelizmente eu estava fora, foi o período que saiu o AI-5, aquelas grandes passeatas de rua, eu não assisti a isso.

M.Q. - Agora, aqui dentro da empresa foi montada uma estrutura de informações?

A.Z. - Bem, isso já havia desde a revolução, mas ela se formalizou.

M.Q. - Quem comandava essa estrutura de informações?

A.Z. - Bem isso é sempre a Divisão de Informações. Não me lembro exatamente quais eram os... Imbassahí, coronel Imbassahí foi um deles; depois o coronel Fausto, o Rébola, isso tem sempre aí...

M.Q. - Como, o último?

A.Z. - Rébola; não confundir com Rágula. |risos| O Rébola a cabou de se aposentar agora. Tem um outro aí que eu não co nheço, mas é sempre um oficial de informações. Esse é um resquício do período autoritário que ainda continua. Eu, por exemplo, acho desnecessário isso. Informações, elas são vitais. Agora, informação com vestes paramilitares é que eu acho que está errado. |riso| As informações são vi tais, têm que ser colhidas e tratadas aí pelos seus órgãos competentes, ninguém trabalha sem informação. Agora, uma coisa é a informação da indústria de petróleo, informação do mundo de negócios; outra coisa é a informação voltada pa ra a área de subversão, por exemplo, para a área sindical. São coisas diferentes. Nós temos que ter também uma infor-

mação para a área sindical, mas a meu ver ela devia ser do Serviço de Relações Industriais, e não de um serviço que tem caráter de comunidade da informação entre aspas, no sentido de SNI.

M.M. - O senhor sentiu a presença da comunidade lá na Europa?

A.Z. - Na Europa, não. Eles não chegaram a essa perfeição. |risos| |inaudível| que é inviável. Nós ainda não fizemos a erradicação das coisas que devíamos fazer em termos de comunidade. Por exemplo, aqui na companhia nós temos uma coisa que acho que prejudica muito a nossa eficácia, que é o Manual de Segurança Interna. Esse Manual de Segurança Interna faz uma hipertrofia desse setor. Por exemplo: é proibido contratar o serviço do que eu chamo de vigilante - eles chamam de auxiliar de segurança interna-, que é um soldado, um guarda, como esses guardas de vigilância bancária. Eu acho isso um absurdo, nós podíamos ter isso contratado de forma muito melhor do que ter com gente própria aqui. E ter os próprios não melhora em nada a nossa segurança, pelo contrário, eu acho que até piora, porque eles acabam ficando, vamos dizer, cristalizados. Esse é um tipo de atividade de baixo QI, de baixa qualificação, mas é um nível em que você tem que ter rotatividade maior do que em outras áreas. Eu não tenho o menor interesse em ter um guarda de segurança que fica 35 anos como guarda. Inclusive porque fisicamente ele fica desatualizado, ele perde o vigor físico - isso é um decurso do tempo inexorável para todos nós. E assim por diante. Mas a comunidade tem - não só essa - uma série de restrições que ela incorporou num livro vermelho muito grosso, que é o Manual de

Segurança Interna, que, a meu ver, devia ser inteiramente reformulado para modernizar a companhia. Isso foi feito num simpósio. Porque quando se quer fazer uma coisa ruim dessa, se arma logo um simpósio, |risos| assim como os padres fazem lá não sei aonde... A começar até dos concílios, não é? A comunidade fez um concílio dela e gerou esse manual perverso, que até hoje está intocável aí, e todo mundo tem medo dele. Quando se fala nesse negócio, tem um monte de gente que corre de medo. Eu não tenho medo, não. Acho que tem que ser mudado, porque é uma coisa que está totalmente obsoleta, está sepultada... Sepultado, não: está morto e ainda não foi sepultado. Mas hoje é um elemento de atraso na companhia, que devia ser modificado sob múltiplos aspectos - modernizado. Há muita coisa que mudou completamente, e não tem sentido mais a gente ter aquele manual da forma como ele é.

M.Q. - Agora, o general Diegues não estava aqui também absorvendo essas funções de membro da comunidade de informações, não é?

A.Z. - Não, ele havia sido o homem... Porque os oficiais brilhantes passam muito por essa função, não é? |inaudível| teve o Golberi, vai ter no Figueiredo, no Médici e outros tantos - não que eu chame de brilhantes todos eles. |risos| Mas o Diegues era um oficial brilhante, ninguém pode dizer... O Diegues foi um grande oficial do Exército. Ele não chegou a general da ativa porque se envolveu, saiu do Exército antes da hora, mas se tivesse permanecido, ele certamente seria general da ativa, como foi o irmão dele. Porque ele era, por todos os parâmetros que se queira avaliar, um homem, como oficial, brilhante. Ele ainda hoje es

tá aí, vivo, atuante no mundo civil, como homem da reserva. Mas ele havia passado... Eu estive com ele quando ele comandava a seção de informações do II Exército, na revolução, não é?

M.Q. - Justamente.

A.Z. - Ele tinha feito uma passagem por lá. Mas a passagem dele eu acho que foi breve, ele não era um elemento radicado à comunidade, ele não era um oficial de informações; ele era um infante e era um oficial do estado-maior brilhante, era um estrategista. Certamente sabia da importância da informação, mas não se prendia a ela exclusivamente; ele era muito mais do que um oficial de informações.

M.Q. - Esse órgão de informações estava subordinado a alguma coisa?

A.Z. - Ele é sempre subordinado ao presidente. Hoje tem dois na companhia, a companhia bipartiu-se há algum tempo atrás, tem uma hipertrofia maior. Tem um que é para o mundo exterior e um que é para o mundo interior. Um chama-se Divisão de Informações, é do gabinete, outro é a Assessoria de Segurança Interna, a ASI, que ainda funciona nisso. Inclusive eles fazem até umas atividades que são, vamos dizer, extra-curriculares, como, por exemplo, acompanhar o movimento de títulos protestados no território nacional, que eu diria que devia ser uma atividade inerente ao nosso Serviço Financeiro ou do Serviço Judiciário - acompanhar a execução de falências e concordatas. Mas, como eles têm uma rede de coleta de informações - e isso aí se faz nos bancos, os coronéis da reserva fazem isso com muita facilidade -, já que eles têm que manter um arquivo aí com outros eventos, eles mantêm esse arquivo de movimento

de títulos apontados.

M.Q. - Impressionante.

A.Z. - É impressionante. Essa comunidade ainda hoje existe, ela está intocada, em toda a empresa estatal, em todo órgão da administração pública, direta e indireta. Em todo lugar existe um órgão de informações reportando ao SNI. E ele se reporta informalmente ao SNI, faz parte da estrutura.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, nesse período, antes da entrada do Geisel, passou pela presidência da empresa o general Levi Cardoso, não foi? Entre o Candal e o Geisel.

A.Z. - Passou, tem razão. Será que foi entre o Candal e o Geisel? Agora eu não sei.

M.Q. - Foi sim.

M.M. - Inclusive ele manteve diretores como o Yvan Barreto de Carvalho, não é?

M.Q. - O Yvan Barreto sai exatamente com a entrada do Geisel. Foi durante um período pequeno, curto.

A.Z. - Eu não me lembro exatamente. Eu me lembro do Levi presidente, inclusive passou lá na Europa, eu o ciceroneei lá. Mas, da atuação dele em particular, eu não me lembro de nada... Eu estava longe aqui da empresa, de modo que não me afetou quase nada; não era meu diretor de contato. A não ser essa passagem por lá...

M.Q. - O seu diretor de contato quem era?

A.Z. - Era o Yvan,* primeiro, e depois, o Haroldo.

* Yvan Barreto de Carvalho.

M.Q. - É isso mesmo. Isso na gestão do Geisel?

A.Z. - O Haroldo foi na gestão do Geisel.

M.Q. - E a entrada do Geisel significou assim algum tipo de modificação grande no seu...

A.Z. - Não, para mim, lá em Paris, não. Lá na Europa não chegamos a sentir nada disso. Houve a criação da Braspetro, de que eu participei um pouco junto com o dr. Geonísio Barroso. Eu acompanhei o dr. Geonísio numa série de contatos que nós fizemos na França. O Geonísio era um homem extremamente prudente, era um homem muito cauteloso, que sondava muito o terreno antes de dar qualquer passo. Isso era da personalidade dele até de sertanejo. E ele se cercou de cautelas mil, antes de formular a Braspetro, não é? E nessa peregrinação dele pelo Oriente Médio e sobretudo na França, eu acompanhei um pouco o Geonísio, conversei muito com ele sobre a criação da Braspetro. Havia muita gente que era contra, que achava que isso aí significava renegar a possibilidade de alcançar a auto-suficiência aqui no Brasil, enfim, começam a aparecer aqueles obscurantismos próprios do ignorante. Ninguém é subdesenvolvido impunemente, não é? Essa é a grande frase. O subdesenvolvido tem sempre dessas besteiras na cabeça - é a insegurança, é o medo. Assim como o homem do passado tinha medo do trovão, que ele achava que era sinal que os deuses não estavam satisfeitos com ele, aqui a gente achava que procurar petróleo na terra dos outros também era negar o nosso petróleo no Brasil. Enquanto uma companhia que vale dezenas de bilhões de dólares tem que entrar no mercado internacional. Jamais cansarei de repetir isso, e o nosso presidente aí sabe muito bem; |riso| ele só não consegue vencer o obs

curantismo das forças obscuras nesse país. Sobretudo os nossos constituintes e os nossos políticos, que estão aí à cata de votos e estão atrás de se pronunciar - não conforme as suas convicções, mas segundo aquilo que interessa, que eles acham que pode dar mais voto.

M.Q. - Dr. Zucca, como se deu a sua volta para o Brasil?

A.Z. - A minha volta foi por extinção de prazo; acabou o prazo - eu fui indicado por três anos. E eu estava há muitos anos já longe da família, tinha filhos pequenos e queria voltar para o Brasil.

M.Q. - Nasceram lá?

A.Z. - Não, eles nasceram aqui, mas minha filha nasceu enquanto eu já estava lá, eu fui antes dela nascer. Ela chegou lá com dois meses ou um mês - ela chegou em fevereiro..., ela chegou lá com dois meses. De modo que eu estava ansioso para voltar a ver a minha família. Eu tenho pais até hoje vivos - graças a Deus - e minha esposa também tinha pais vivos. Estava louco para voltar para o Brasil. Paris era maravilhoso e minha posição lá era uma posição extraordinária, tinha um status quase de embaixador, ganhava bem, tinha um carro oficial, fazia parte da comunidade diplomática, do ciclo diplomático brasileiro, ia muito a recepções, viajava, e a vida cultural lá é extraordinariamente rica, mas isso tudo não compensava - os dólares que eu estava ganhando e economizando - a ausência que a família e as raízes emocionais aqui no Brasil... Nós sentíamos falta disso. Então voltei; assim que venceu o meu prazo, eu pedi ao dr. Leopoldo, que era o diretor da área industrial, para voltar. E voltei, fui ser assistente aqui do departamento, depois retomei minha carreira dentro do

departamento industrial, que era a casa em que eu sempre trabalhei. Fui assistente por um período muito curto, depois chefe de divisão, depois novamente adjunto do departamento. Eu me sentia como elemento do time, não é? No departamento eu nunca fiz questão de ser o número um, eu era um homem do grupo e assim me senti sempre lá, de modo que fui muito feliz durante muito tempo aí como adjunto do departamento, cuidando da minha especialidade que é manutenção e engenharia.

M.Q. - E o senhor volta para ser o assistente do superintendente Maurício Augusto da Silva?

A.Z. - É, recém-falecido.

M.Q. - Morreu agora há pouco, o senhor falou.

A.Z. - Morreu agora há pouco, há poucas semanas.

M.Q. - Pois é. E isso durou quanto tempo, dr. Zucca?

A.Z. - Ah, desde que eu vim da Europa. Como assistente, eu fiquei poucos meses, talvez seis meses, não chegou talvez nem a um ano. Abriu uma vaga de chefe de divisão de equipamentos, e eu era um homem de equipamentos, fui para essa divisão. Naquele tempo chamava-se Divisão de Material. Eu fui para essa Divisão de Material, que era pegar a manutenção, inspeção de equipamento e compras - não tanto compras; é administração de material -, que eram três áreas de minha especialidade. Então era natural que, estando disponível, eu fosse indicado... Muito amigo também do Maurício. Nós começamos a trabalhar juntos lá em Cubatão, no mesmo barraco; nós dividíamos o mesmo barraco e a mesma mo_oringa.

M.M. - O dr. Maurício resistiu muito tempo, ficou muitos a

nos, não é?

A.Z. - O dr. Maurício foi um dos superintendentes que ficou mais tempo; ele e o dr. Alberto. O Depin teve poucos superintendentes, teve quatro e hoje está no quinto superintendente.

M.M. - Por que isso? É natureza do trabalho?

A.Z. - Olha, porque é um órgão... A nossa operação é uma operação de aperfeiçoamento. Nós somos uma operação repetitiva. O que é a indústria? A indústria é uma operação que se repete e se aperfeiçoa. Então é natural que os homens permaneçam bastante. Nós tivemos o Levi, que pouco tempo passou no departamento - ele mal conseguiu implantar -, depois eu, o Yvan, que são os três primeiros, depois o Maurício e o Alberto - são cinco -, e o sexto, agora, é o dr. Vila.

M.Q. - Agora, dr. Zucca, na sua volta ainda estava se organizando o Serviço de Segurança Industrial do Depin e no Detran, que o senhor foi contra, não é?

A.Z. - Eu havia sido contra na vez anterior.

M.Q. - Pois é. Qual a concepção desse serviço?

A.Z. - Ele surgiu em função da reorientação da empresa, a empresa recriava essa Desema, não é?

M.Q. - E o senhor, nessa época, já tinha reformulado o seu ponto de vista?

A.Z. - Não, de jeito nenhum. A Desema* quando foi criada,

* Divisão de Engenharia de Segurança e Meio Ambiente.

também foi feito um seminário do tipo daquele simpósio maldito que gerou o manual vermelho. |risos| Tentaram repetir a operação; graças a Deus, ela não teve sucesso total na área de segurança. Queriam fazer também o grande cartório da segurança, que era inclusive para aprovar. Você sabe como é na prefeitura: você faz um projeto para fazer uma planta, entra na prefeitura, ele vai ver se aquela planta está de acordo com as posturas. Queriam fazer um negócio desse também aqui, para dar mais emprego para parasita, para carimbar desenho de engenharia. |risos|

M.Q. - Então nós estávamos falando do seu ponto de vista a respeito desse Serviço de Segurança.

A.Z. - Ah, está bem. Havia então um esforço muito grande, que o pessoal fez, de criar um grande cartório, que seria quase que um serviço aí de segurança, ou uma divisão de segurança industrial, que englobava inclusive a inspeção... O grande sonho deles era botar também a inspeção de equipamento dentro disso. Então nós lutamos e conseguimos tirar a inspeção de equipamento de dentro disso. Inspeção de equipamento ficou só na Dieg, sem um órgão central da companhia cuidando disso. Nós já temos sete mil pessoas nesse prédio e eu diria que 50% é cartório - inútil. Graças a Deus esse é um que não foi criado.

M.M. - A inspeção de equipamento...?

A.Z. - Entrou de segurança parcialmente, eles conseguiram... Muita coisa até hoje a Desema dá palpite aí, quer fazer projeto, quer aprovar projeto, participa quando tem acidentes, enfim. Veja bem: você está numa plataforma. Quem é que vai fazer a segurança da plataforma, direto, 100%. Segundo; quem é apoio imediato da plataforma, ou seja,

quem está em Macaé, quem está aqui nos órgãos de engenharia do DEPRO, DEPER, seja lá... quem tem alguma influência sobre aquilo que ocorre na plataforma. A Desema está muito remota para fazer qualquer coisa. Ela só pode ir lá e fazer igual o legista faz: dar a certidão de óbito, ou fazer autópsia. [risos] Mas veja bem: baseado em que ela tem essas atribuições, grande parte daqueles que antes tinham essa responsabilidade da segurança nas plataformas, acharam que a Desema podia se encarregar disso, o que é uma alienação perigosíssima. Graças a Deus a minha tribo jamais permitiu que nos fosse tomada essa atividade e não consentiu nessa alienação. Nós somos altamente resistentes a que queiram nos tomar essa atividade.

M.Q. - Quem é a sua tribo?

A.Z. - A minha tribo é a tribo do Departamento Industrial, a tribo do Depin. [risos] Veja bem: eu tenho uma nação, mas também tenho uma tribo. Minha nação é a Petrobrás, mas, dentro da Petrobrás, eu tenho a tribo do Depin. Eu fui, sou e sempre serei Depin até o fim dos meus tempos. Ninguém passa 35 anos impunemente ligado a alguma coisa, não é?

M.Q. - Bom, ainda queríamos pedir, já que o senhor volta nesse período exatamente em que o Geisel está a frente da empresa, que o senhor fizesse uma avaliação da gestão Geisel.

A.Z. - A gestão Geisel foi uma gestão, daquilo que eu posso dizer - isso agora já é minha avaliação pessoal... O Geisel era um homem brilhante, que havia sido preparado para ser um estadista, um chefe de governo, desde os seus tempos de jovem oficial. Como secretário de estado no go-

verno da Paraíba, ele já tinha uma vocação para estadista, de homem público. Agora, o Geisel tinha uma personalidade que... Se em parte favorecia isso, em parte, a meu ver, era um aspecto negativo da personalidade dele: era um homem muito fechado, muito hermético. Ele facilmente é isolado em redomas de cristal. Então aqui ele foi isolado praticamente, até dos diretores. Quando muito, ele fazia contato com os diretores. Como ele é um homem extremamente informal, ele não coloca quase ninguém à vontade, até as visitas - ele fazia muitas visitas de serviço -, até nessas visitas, a comunicação dele com a base tornava-se difícil. Então o ponto negativo da administração Geisel, eu diria que é esse isolamento. Ele praticamente só auria informações e influência de alguns diretores, e obviamente as externas - como, eu diria, do Golberi e de outras pessoas com quem ele se ligava muito.

M.Q. - Quais eram os diretores mais intimamente vinculados a ele?

A.Z. - Faria Lima, que era um homem que ele trouxe para a área de transportes, e o Ueki, para a área comercial e financeira. Também o Leopoldo Miguez, ele tinha muita ligação com o Leopoldo Miguez, com o Haroldo Ramos. Mas principalmente, acho que pela ordem era Faria Lima, Ueki... Faria Lima como homem de confiança, Ueki como homem sedutor, que conseguiu se introduzir e se mostrar extremamente útil. O Leopoldo Miguez, o velho articulador e grande ideólogo - eles tinham uma ligação antiga, que vinha desde que tinham sido superintendentes de Cubatão e provavelmente até muito antes disso, em alguma atividade até dentro do conselho. Porque o dr. Leopoldo era muito preso ao Conse-

lho do Petróleo, tinha suas raízes no conselho, ele tinha vindo do conselho e o seu tio ou... Ele tinha um tio que havia sido presidente do conselho, é um desses presidentes antigos, eu esqueço o nome, vou lembrar depois talvez. Um dos presidentes do conselho era tio do Leopoldo Miguez.

M.Q. - Não era o Plínio Cantanhede?

A.Z. - Não, antes desse.

M.Q. - João Carlos Barreto?

A.Z. - Esse!

M.Q. - Interessante, eu não sabia.

A.Z. - A grande força do Leopoldo está aí. No início, quando ele era jovem engenheiro, saído da Escola Nacional de Química, ele já entra no conselho pela mão do seu tio.

M.Q. - Agora, como era o diretor Ueki? Como era dentro da empresa?

A.Z. - O Ueki era um não conformista, não é? A primeira frase do Ueki, como diretor financeiro... "Isso sempre se fez assim" - era uma frase que dizia isso. E ele questionava, tinha uma visão de empresa privada, um homem de banco, de pequena indústria - ele veio lá da Bakol, diretor financeiro da Bakol -, e ele era um não conformista, um homem muito sagaz na área comercial, que vislumbrava uma possibilidade de ganho com grande facilidade. Agora, o que eu não gostava no Ueki é que eu acho que homem de comércio tem uma visão muito de curto prazo; eu já prefiro mais um homem estilo Geisel, ou seja, um homem que vê longe, planejamento a longo prazo, um homem de indústria. A indústria tem um longo prazo de maturação; no comércio é para dar

uma facada em algumas semanas, joga no mercado futuro, especula aqui, especula ali. O Ueki tinha um perfil de especulador, então é... Um homem pragmático, 100% pragmático, mas pouco ideólogo. Essa é a visão que eu tenho do Ueki. Agora, um sujeito afável, aberto, eu sempre tive... Como todo japonês, ele tem muito o sentido prático, ele era pouco preso a formalismos, vamos dizer assim, era muito aberto nesse sentido.

M.Q. - Então, em 73, o senhor passa a chefe da Divisão de Materiais e Equipamentos. Essa divisão eram duas?

A.Z. - Não, é só uma divisão, ela trocou de nome. Era primeiro Divisão de Material, depois passou a ser Divisão de Equipamento. É a mesma divisão com outro batismo.

M.Q. - E isso nesse período em que o senhor estava à frente...?

A.Z. - Exatamente. Numa dessas reorganizações, ela mudou de nome de Dimat para Dieq - que é a tendência da companhia.

M.Q. - E aí quais eram as suas principais atribuições?

A.Z. - Manutenção, acompanhar as refinarias e formular doutrina, divulgar conhecimento, controlar os resultados. Manutenção, basicamente, e inspeção de equipamento, que é o controle da manutenção. A inspeção verifica os equipamentos, estabelece as campanhas, prazo de campanha, e as condições em que eles se encontram, quando feitas as paradas. A inspeção era inspeção de operação, unidades em operação, unidades que estavam em produção. Porque há uma inspeção também de fabricação; essa a gente não fazia praticamente, era para o Sermat... E a terceira atividade era a administração de materiais: acompanhar os estoques que vão pelas

refinarias, as atividades todas de administração, a codificação, a forma como a gente faz os inventários, tudo isso. É uma atividade grande, importante também.

M.M. - Nesse período, em junho de 74, foi iniciada a pré-operação da refinaria de Araucara, não é? Qual foi o papel da divisão que o senhor chefiava nesse projeto?

A.Z. - Qual é a divisão?

M.M. - Pré-operação da refinaria de Araucara.

A.Z. - Não, essa parte nunca foi minha. As divisões de pré-operação geralmente ficavam presas ao superintendente geral. E eram órgãos transitórios, são órgãos transitórios. Fizemos uma para o Paraná e depois fizemos outra para São José dos Campos. Foram as duas últimas grandes divisões que nós fizemos no escritório central. Cada vez que vai entrar uma refinaria nova, se faz uma divisão de pré-operação, que é para preparar, sobretudo escolher a equipe. A grande finalidade de uma divisão de pré-operação é a coleta da documentação técnica, que a gente pega dos órgãos de engenharia, dos órgãos de compra, e a montagem da equipe, ou seja: quem vai ser o superintendente, quem vai ser o diretor de operação, os chefes de divisão, os principais engenheiros e os supervisores. Porque a gente mistura, não é? Gente de outras refinarias com gente da rua, faz uma equipe misturada para poder partir com experiência.

M.M. - Agora essa Divisão de Material e Equipamento, como era o relacionamento dela com a unidade?

A.Z. - É o que a gente chama de uma chefia... Ela tem uma autoridade funcional, não uma autoridade hierárquica. Nós funcionamos como órgão intermediário entre o grande órgão normalizador, que é o Sermat, e os órgãos operacionais. En

tão a gente pega as normas gerais que saem do Sermat e faz procedimentos de aplicação - às vezes até discordam e procura-se levar então o feedback: como as unidades vêem a coisa, como as refinarias, os órgãos operacionais, vêem o problema. Fazemos um meio campo, uma ligação.

M.M. - E nesse sentido a Dimat pode interferir nas normas elaboradas pelo Sermat?

A.Z. - Nós podemos questionar, nós vamos complementar essas normas e às vezes até questionamos e questionamos muito; não podemos é nos rebelar contra. É a mesma coisa que existe entre as leis federais e as leis estaduais: nós temos que nos conformar, as constituições estaduais se conformam com a Constituição federal, mas elas complementam, elas atendem às características próprias de um estado. Assim, nós também faríamos a mesma coisa em nossa área, nós escolhíamos normas complementares. E, às vezes, quando as normas gerais não nos eram convenientes, nós lutávamos para mudá-las e conseguíamos mudá-las muitas vezes... Mudamos muita coisa. A companhia foi se descentralizando, graças, em grande parte... Porque o Departamento Industrial é um departamento que tem opinião, em função da nossa atividade não ser transitória; a nossa atividade é permanente, ela continua. Por exemplo, a refinaria de Mataripe, que já existia antes da Petrobrás, e a de Cubatão, também, elas ainda são refinarias e elas são mais complexas. Então elas têm toda uma tradição, elas têm todo um conhecimento, toda uma contribuição muito maior a dar do que órgãos transitórios que aparecem aí, até às vezes com grande potência, como foi, por exemplo, o GEOP, ou esse último que fez a bacia de Campos, o Gecam*, e assim por diante. Amanhã a ba-

* Grupo Executivo da Bacia de Campos.

cia de Campos também pode desaparecer, os ciclos dessas unidades são curtos, enquanto que nós somos um ciclo permanente, porque nós fazemos sempre a mesma operação, que cada dia deve ser melhor. Então nós temos toda a razão para nos aperfeiçoarmos continuamente. Então nós somos grandes geradores de talentos. O Departamento Industrial foi o a - bastecedor de grande parte da empresa - na área não de geologia - de todos os seus talentos - o centro de pesquisa veio do Depin, a Petroquisa foi feita pelo Depin, o Decom foi feito pelo Depin e assim por diante. O Depin forneceu quadros dirigentes e quadros técnicos para mais de metade da companhia.

M.Q. - Em torno dessa questão mesmo, eu queria lhe perguntar uma coisa: o senhor sai para o escritório da Europa e, quando volta, a empresa realmente está muito mais complexa e, como o senhor disse, os quadros foram saindo para outras áreas. O senhor encontra aqui provavelmente gente nova, gente que o senhor não conhecia. O senhor destaca alguém desse pessoal novo que o senhor não conhecia?

A.Z. - Bom, muitos, até citei alguns aí, como Barlem, o Fantini... O Fantini eu já conhecia ligeiramente antes. Havia o Roberto Pacheco que hoje está no Serviço de Materiais, uma porção de elementos novos aí. O próprio Gilberto Baeta Neto, que está hoje aqui, que era um rapaz que eu não conhecia. Enfim, as relações se sucedem, não é?

M.Q. - E com esse pessoal, o senhor encontrou, assim, pontos de divergência muito grande...?

A.Z. - Não. Claro, é evidente que as relações mudam, mudam suas atitudes, mas tem muita continuidade nesse sentido. Nós nunca vivemos um conflito de gerações. Até talvez

porque havia grande saída externa, então não havia muita luta para... Em algumas unidades em que as coisas ficaram muito paradas, alguma coisa dessa está acontecendo. Em Cubatão, durante muito tempo, ficou cristalizado, saía pouca gente, deu um certo conflito entre os novos e os antigos. Mas aqui, em termos de Depin sede, não deu muita coisa. E depois, a própria Cubatão, com o surgimento da Repar,* por exemplo, e outras refinarias, a Replan...

[FINAL DA FITA 20-A]

M.Q. - ... é que em 74, na gestão do Geisel ainda, houve a incorporação de Capuava e da refinaria de Manaus. Como foi esse processo? O senhor acompanhou esse processo?

A.Z. - Olha, muito mal. Isso foi feito aí, parece, sobretudo pelo Ueki e pelo Geisel, não é? O Ueki foi o nosso negociador, o Roberto Campos foi o negociador do grupo União, e fecharam lá o acordo. O grupo União estava muito mal com as dificuldades da petroquímica, e eles preferiam segurar a petroquímica, que se oferecia mais lucrativa, e venderam a refinaria para a Petrobrás.

M.Q. - Quer dizer, duas novas refinarias que entram para o acervo, não é?

A.Z. - Que são absorvidas. Inicialmente elas se mantêm como empresas independentes e depois são absorvidas pelo sistema.

M.Q. - Agora, por que Manguinhos não entrou nessa...?

A.Z. - Não sei por que Manguinhos não entrou. Mas se a Petrobrás tivesse comprado Manguinhos, provavelmente teria

* Repar - Refinaria Presidente Getúlio Vargas.

desmantelado, como desmantelou a Matarazzo. Nós compramos a refinaria de Matarazzo, que era pequena, era em São Paulo.

M.Q. - Quando compraram?

A.Z. - Foi no mesmo período. Foi absorvida a refinaria de Matarazzo que era dentro da cidade de São Paulo, completamente inviável em termos de tamanho, de localização e tudo, foi desmantelada. Manguinhos também teria sido desmantelada, tenho certeza absoluta. Capuava quase foi, e Manaus nós também chegamos a cogitar.

M.Q. - De desmontar?

A.Z. - Desmontar. E torná-la um parque de abastecimento.

M.Q. - Trazendo os refinados do Sul?

A.Z. - É.

M.Q. - Da Bahia?

A.Z. - É, de outros lugares. Seria uma estação de abastecimento, não uma refinaria; não converteria produtos, seria só uma base. Capuava, também, teve para ser fechada. O Ueki queria fechar porque queria, porque ela era antieconômica quando surgiu São José. Questão de economia de escala, não é? Eu, com a mesma equipe, opero São José dos Campos, ou a refinaria de Capuava. Só que em Capuava eu faço 40 mil barris, 45 mil barris, e na outra fazia duzentos, trezentos. Nada como comparar as economias de escala, sobretudo na área de energia.

M.Q. - O pessoal foi aproveitado? Foi incorporado aos quadros da Petrobrás?

A.Z. - A maior parte sim. Muitos foram indenizados, foram

embora, mas muitos foram aproveitados. O dr. Mário Esteves, que trabalha aqui, por exemplo, foi um dos aproveitados. O pessoal de Manaus, também, foi todo mundo quase a proveitado.

M.Q. - Era o pessoal da operação, não é?

A.Z. - O pessoal da operação e também o pessoal da administração: contadores, chefes de escritório. Também foram absorvidos. Os que preferiram ser indenizados, foram indenizados e foram embora. No caso não havia muita indenização porque o grupo Capuava havia comprado o tempo de todo mundo. Quando saiu o Fundo de Garantia, eles zeraram todo mundo. Muitos foram embora porque estavam interessados em fazer outras coisas.

M.Q. - Bom, então, dr. Zucca, por hoje nós vamos encerrar a nossa entrevista. Muito obrigada.

13a. Entrevista: 13.06.1988

M.Q. - Nós havíamos terminado a nossa entrevista com a questão da incorporação das refinarias de Manaus e de Capuava. O senhor havia falado a respeito disso e havíamos perguntado ao senhor por que Manguinhos não havia entrado nessa discussão. Agora me veio à cabeça uma coisa que tem a ver com Manguinhos, mas não está muito relacionada com esse tema, mas eu queria perguntar ao senhor. O senhor lembra... Nós estávamos discutindo sobre os sindicalistas e tal, e aí discutimos também sobre a refinaria Duque de Caxias, e o senhor havia dito que havia uma pessoa que era muito ativa, que era de Manguinhos, um sindicalista.

A.Z. - Sim, o presidente do sindicato eu acho que era de

Manguinhos, quando do máximo de agitação, que se verificou ainda no período João Goulart. Eu tenho impressão que sim. Agora, sinceramente, eu não lembro o nome, não, mas o presidente era de Manguinhos, de modo que ele conseguia ficar à margem aí de alguma providência da Petrobrás. Eu não sei se ele era oriundo... Talvez fosse até oriundo dos quadros da Petrobrás e tivesse entrado em Manguinhos, eu não sei bem, não lembro agora. Essa memória está muito difusa.

M.Q. - Agora, em agosto de 75, o diretor Orfila Lima dos Santos propôs a extinção do cargo de chefe adjunto da Denge, alegando que houve modificações na estrutura organizacional da empresa. O superintendente Maurício Augusto da Silva é contrário, pois o adjunto absorveu, em função da expansão das atividades do Depin, uma série de funções. O que houve aí nessa questão da extinção da Denge e a posição do superintendente Maurício?

A.Z. - É que eram coisas mais ou menos, vamos dizer... Sempre aquela luta por recursos escassos, não é? A Denge cresceu, ela vinha crescendo, ou seja, adquirindo mais setores... Ela antes tinha os coordenadores debaixo dela, os coordenadores de projetos, tinha também o setor de documentação técnica - isso quando ela tinha adjunto, ou seja, ela tinha... Divisões com o adjunto é uma aberração dentro da organização Petrobrás. Normalmente as divisões não têm adjunto. Havia a exceção para a Divisão de Refinação, que é uma divisão de atividade fim, que tinha uma série de endargos grandes e que depois foi inclusive... E também ela foi tripartida - a antiga Divisão de Refinação deu origem a três divisões: ela foi dividida entre a

Dicorp, Divisão de Coordenação de Produção, a Divisão de Acompanhamento Operacional, chamada Diacop, e a Divisão de Refinação propriamente dita. Então, ao se fazer isso, se extinguiu o adjunto, porque era uma divisão que continha todo esse potencial, por isso tinha adjunto, certo? A mesma coisa havia se passado em relação à Denge. Agora, isso também... Essa questão sempre é muito presa às pessoas, não é? O adjunto da Denge, na ocasião eu posso até estar enganado, mas eu estou tentando me lembrar o porquê - era um engenheiro gaúcho, muito amigo do dr. Maurício, muito competente, muito trabalhador, o dr. Kremer Luz, que depois voltou para o Sul, por uma série de razões. Então na certa, o Maurício quis preservar o lugar do Kremer Luz, mas não houve jeito, porque o dr. Orfila sabia o que queria, e era o chefe quem realmente tomava as decisões. A divisão tinha muito menos setores, ela ganhou..., foi desdobrada num número maior de setores, perdeu, vamos dizer, essas atividades colaterais, que eram os coordenadores. O setor de documentação técnica perdeu o superintendente de apoio quando foi feita a nova estrutura, então não tinha mais razão nenhuma de ordem lógica de preservar o adjunto. Havia apenas a vontade do dr. Maurício, possivelmente do dr. Marcelo, questão de amizade. Em grande parte, as modificações de organização se fazem em função das pessoas. É natural também, isso não tem nenhum crime, nenhum mal em si mesmo, porque não adianta nada também você ter uma organização se não tiver as pessoas para supri-la. E muitas vezes a gente faz até a organização para atender ao recurso de que se dispõe no momento, que são as pessoas. Então isso aí foi uma função exclusiva da colocação dessas pessoas, não tem nenhuma razão conceitual mais importante por trás.

M.Q. - Agora, em outubro, no ano de 75, ocorreu uma série de problemas no sistema de lubrificantes da Reduc. O senhor acompanhou esses problemas?

A.Z. - Pouco. Acompanhava naquilo que tinha refluxo em cima da manutenção da engenharia. Na realidade, o que ocorreu lá ocorre em todo tipo de planta, sobretudo quando a planta é complexa, são as doenças infantis, não é? Toda planta nova passa por uma etapa em que ela está eliminando os defeitos de projeto, os equipamentos que vieram com alguma taxa de falha normal, e nós, de manutenção, a minha especialidade, nós chamamos isso até de curva da banheira. Por que curva da banheira? Porque isso, colocado num gráfico, nos primeiros tempos, tem uma taxa muito alta, nas abscissas, de falhas. Depois, à medida que essas doenças de infância são superadas, ela entra num período muito estável, de taxas de falha muito baixas. Então tem aquele longo traçado horizontal, que é o chão da banheira, e quando vai se aproximando da senilidade dos equipamentos, quando eles estão muito desgastados, adentua-se novamente a taxa de falha. E o perfil dessa curva parece exatamente um corte numa banheira tradicional, daí que internacionalmente se conhece isso como a curva da banheira. E corresponde à taxa de falha, que aliás é a taxa de falha da nossa vida também. Porque quase todo ser vivo passa por esse tipo de curva. Então essas falhas no conjunto de lubrificantes, no início, são características de um estágio inicial de uma instalação, sobretudo de uma instalação muito complexa, como é o caso dessa de lubrificantes. São processos complexos, processos às vezes criogênicos, e com alguns mecanismos de cristalização, coisa assim mais difícil, que não entra na fase mais comum da indústria de pe-

tróleo - já é uma especialidade.

M.Q. - Agora, dr. Zudca, exatamente nesse ano o general Geisel anuncia os contratos de risco. O senhor lembra como isso foi recebido dentro da empresa, embora o senhor estivesse na área de refino?

A.Z. - Não, mas isso aí... Impactos dessa natureza sacodem a companhia de ponta a ponta. Na realidade, eu diria que o corpo técnico, e sobretudo o corpo técnico ligado à área de exploração de petróleo, obviamente não recebeu bem. Porque aí entram em jogo forças emocionais, forças emocionais da idéia de que a empresa, ao fazer isso, estaria dando uma demonstração de não confiança no seu corpo técnico, ou de desconfiança no futuro do Brasil como uma potência petrolífera, coisas assim desse tipo. Quando, na realidade, esses contratos de risco foram uma decorrência de fatores externos, tais como choques de petróleo, o primeiro choque de petróleo... Ela ocorreu antes do segundo contrato de risco, mas já era fase preparatória.* O mundo todo, a economia mundial havia entrado numa fase de recessão, de baixo crescimento. Tudo isso fez com que o governo buscasse, vamos dizer, soluções alternativas de reduzir a dependência de energia importada. E uma dessas soluções foi achar um mecanismo pelo qual pudesse se explorar o território todo simultaneamente, uma vez que os nossos recursos eram escassos e serão sempre escassos. Mas a idéia foi fazer um mecanismo que é usado pelo mundo afora, inclusive pela Petrobrás, quando ela, através da Braspetro, procura petró-

* O entrevistado está se referindo a decisão do contrato.

leo em outros países. O contrato de risco substituiu aquela antiga colocação de concessões. A concessão sim, tinha uma conotação de imperialismo, de alienação. O contrato de risco agrega o know-now de alguém que se julga capacitado a encontrar uma solução melhor do que o outro, que não tem tanta capacidade. Então ele vem e arrisca; arrisca, se ganhar, leva, se não ganhar, perde tudo. Então é uma solução muito usada hoje; no mundo de petróleo, atualmente, é a ferramenta utilizada. Substituiu inteiramente as concessões, que já não são mais dadas. Você não vê concessão mesmo em países aí do quarto mundo, do quinto mundo - se quiser que ele exista, depende das escolas de macroeconomia -, você não vai encontrar quase mais a existência de concessões, mas vai encontrar com grande freqüência contratos de risco.

M.M. - E a questão das áreas que foram submetidas aos contratos de risco?

A.Z. - Devido à força muito grande da reação interna, as áreas iniciais que foram fornecidas no contrato de risco e as condições foram absolutamente leoninas em termos de Brasil. [risos] Nós oferecemos o que havia de pior e nas piores condições. Mas como a busca no mundo era muito grande, o pessoal aceitou, porque isso tudo é questão da lei da oferta e da procura. Então o interesse em descobrir novas áreas era muito grande, tanto é que nós conseguimos passar algumas áreas completamente inviáveis, e ainda vendemos as nossas informações tecnológicas, ou seja; a pouca sísmica que havia sobre aquelas áreas, o conjunto de informações, era vendido. E não era vendido a preços baratos, não; a gente vendia, por exemplo, por quatrocentos mil dólares um pacote de desenho. Obviamente esse desenho talvez

representasse sísmica já feita pela Petrobrás num valor de talvez alguns milhões de dólares. Porque também essas firmas não são imbecis, esse pessoal que compra informação de companhia são grandes profissionais, são as sete irmãs, são gente competente, ou empresas que querem ingressar nesse ramo. Estão aí ingressando, por exemplo, sem serem das sete irmãs, as empresas japonesas, a empresa espanhola, a Spain Oil, e uma série de outras empresas que atuam nos contratos de risco. Sempre em grupo - em contrato de risco são muito comuns os joint ventures, porque faz-se a associação, distribui-se o risco dentro da lei dos grandes números - é a mesma técnica do seguro e também o risco político. Porque quando você entra num país desse aqui, onde tem uma grande instabilidade política, você tem um sócio de um país socialista, um sócio de um país capitalista, um sócio que tem uma vertente cultural francófona, um que tem uma vertente cultural inglesa, e você associa essas coisas todas para pode tirar vantagem dos seus sócios, dos relacionamentos dos seus sócios. No caso do Brasil, por exemplo: o Brasil entra, através da Braspetro, nuns pacotes desses, porque afinal ele é um país em desenvolvimento, e ele então tem condições de dialogar em outro país com maior nível de confiança do que vai dialogar, por exemplo, um inglês, que é tido como imperialista. Então, essas coisas têm sempre..., elas visam um fim pragmático, uma solução pragmática, mas lícita - isso é que é importante distinguir: nada disso tem caráter de ilicitude ou de má fé. É uma ferramenta superválida e eu, por exemplo, tenho uma visão favorável a isso. Atribuo isso ao meu grau de amadurecimento; é possível que há alguns anos atrás... Quando saiu o contrato de risco, eu já fui a favor desde o início -

cio, eu já tinha suficiente maturidade para entendê-lo. Mas se ele tivesse saído quando eu tinha 24 anos, talvez eu fosse contra - questão da minha visão naquela ocasião.

M.M. - E a discussão, como foi dentro da empresa?

A.Z. - Acalorada, e a Sepet até hoje não engoliu. Agora, aí, no caso, eu já situo isso em outro terreno, eu acho que isso conflita com os interesses grupais. As coisas têm que ser vistas nessa ótica: isso conflita com interesses grupais e com espaços conquistados com cartórios e outras coisas que o pessoal quer manter. Há interesses que eu diria que são até pouco legítimos, porque eles não atendem aos interesses da sociedade brasileira como um todo. A sociedade brasileira... Tem que ser entendido que nós somos 130 milhões de habitantes e a grande maioria deles é marginalizada, não está nem no mercado interno, vive na miséria, alguns até na miséria absoluta - esses são realmente os carentes. Não vai ser um engenheiro da Petrobrás, que tem um plano de carreira maravilhoso... Pode ser que não seja o cidadão mais bem colocado no mundo, mas, em nível de relatividade, ele é da faixa dos privilegiados. E esse pessoal quer manter esse privilégio.

M.Q. - Mas, dr. Zucca, os jornais sempre noticiaram... Quando se falava nessa questão dos contratos de risco, muito se disse a respeito da falta do conhecimento público das condições em que se daria o pagamento, se fosse descoberto...

A.Z. - Os contratos de risco são contratos, vamos dizer, sofisticados e eles têm, como todo contrato dessa natureza, um certo grau de sigilo. Também eles são de difícil percepção para o leigo, até para os advogados. Ele passa a ser u

ma peça...., ele já é do direito internacional, é escrito em língua estrangeira, ainda que tenha tradução nacional, depende aí da negociação. Isso é um acordo bilateral, não sei, depende do foro que foi escolhido. Mas o fato é o seguinte: o contrato de risco, no caso da Petrobrás, que de têm o monopólio da produção - agora até no dispositivo constitucional -, o pagamento nunca é feito em petróleo, é sempre feito em dinheiro. Então não há essa preocupação dessa natureza. Agora, o grande público não tem acesso a essas informações, porque não se pode estar aí publicando um contrato desse - que requer uma certa descrição -, estampado pelas paredes. E mesmo porque o pessoal não teria condições de absorver. O fundamental é que não é feito o pagamento em petróleo; o petróleo pertence à Petrobrás. Agora, ele implica no reembolso dos custos com uma certa taxa de ganho, senão não haveria compensação para quem toma o risco. Já que quem faz o risco está envolvendo grandes quantias... Veja bem, nada disso aí se trata de quirelas, são sempre grandes quantias. Hoje o poço de petróleo em terra custa alguns milhões de dólares; no mar vai custar aí talvez uma dezena de milhões de dólares, e um poço profundo, como esse de Marajó, talvez seja algumas dezenas de milhões de dólares, porque profundidade é uma variável que influi decisivamente no custo, em função das dificuldades de fazer isso. Veja agora, nessa perfuração de Marajó: a doluna, com o peso, quebrou e caiu lá dentro, teve que ser pescada. Uma pescaria difícilíssima, porque ela está a dois quilômetros e meio e tem quase metade da tubulação caída lá dentro. Agora, isso tem a temperatura, porque tem o gradiente térmico da terra: cada tantos metros você aumenta um grau; a temperatura destrói as lamas que são o lu

brificante da perfuração. Então isso faz com que uma perfuração profunda custe 70 milhões de dólares. Ora, quem é que arrisca 70 milhões de dólares sem ter, vamos dizer, um certo grau de informações que lhe mostrem que vale a pena, tendo que fazer dividido - porque tem a dividir. Quando eles chegaram à conclusão que estava tão fundo... A profundidade foi revelada já depois do contrato assinado; a sísmica é que revela onde estão os horizontes com boas perspectivas - já sabia que ia fundo, mas não tão fundo, no caso. Então a idéia da Texaco era pôr mais gente no risco; a Petrobrás não concordou porque o contrato dela é com a Texaco. E não estou informado de detalhes, mas tudo que eu sei, assim, em linhas gerais, se reduz a isso. Então a Petrobrás, achando que a Texaco tinha feito uma sísmica mais moderna do que ela tinha feito, ou seja tinha informações mais confiáveis, ela tentou reconquistar uma parte - parte grande da Texaco, o que não foi possível dada a reação emotiva aí da nossa Sepet, que fez inclusive a cabeça da nossa Câmara dos Deputados e do nosso ministro de Minas e Energia. Em função disso, se realmente acharem óleo lá em Marajó, nós perdemos uma boa oportunidade de aumentar a nossa participação, uma vez que agora eles vão em frente, a Texaco está furando sozinho, está bancando, visto que ela pode perder tudo. Se não houver uma formação passível de ser colocada em produção, ela vai perder tudo. Mas se ela começar a produzir ela vai ganhar mais, nós perdemos uma oportunidade de ganhar mais. O Brasil também vai ganhar, mas poderia ganhar muito mais se a decisão de todo o corpo dirigente da companhia e do corpo técnico tivesse prevalecido. Porque a direção da companhia, o presidente e seus diretores, o seu conselho de administração e os seus

órgãos especializados ou seja, o Supex, o Depex, o Deper e o Depro, o diretor Wagner, queriam reconquistar a parte grande da área concedida à Texaco. Mas não foi possível, dada a reação emocional de algumas camadas brasileiras, inclusive dos nossos parlamentares.

M.M. - Me diga uma coisa - não sei nem se o senhor pode responder |risco| -: essas pessoas que, dentro da empresa, são contra o contrato de risco, como é que elas resolvem a aparente contradição da Petrobrás explorar no exterior?

A.Z. - Elas não resolvem, aí é que está: a discussão é emocional, ela foge à lógica. Esse pessoal não responde a essas objeções. Realmente, nós exploramos... Eles dizem que aqui nós temos uma lei, que é monopólio; lá fora, quem quer, aceita a gente. Mas a resposta não é convincente, essa é que é a verdade. Veja bem: o contrato de risco, além desse aspecto dele permitir que você contorne as dificuldades de recursos financeiros e até de carência de pessoal técnico, de equipes, ele tem uma série de outras vantagens. A vantagem, por exemplo, do confronto das tecnologias. É uma forma de você ter acesso à tecnologia de ponta e de fazer o cotejo de como você está, de se posicionar. Havia uma dúvida, quando nós começamos, se nós estávamos bem, porque a gente nunca tinha se confrontado com os outros nessa área, a não ser nas nossas investidas lá fora, que são escassas. Os contratos de risco fizeram com que a gente entrasse em íntima ligação com os italianos, com os japoneses, com os franceses, com várias companhias americanas, de várias vertentes tecnológicas, o que fez com que vissemos que a gente estava até muito bem, em termos de produtividade de perfuração, de capacidade do nosso empregado, do nosso engenheiro, do nosso geólogo. É uma coisa boa, você fica ten-

do as informações. Esse é um ganho, é um ganho intangível, mas é um ganho importante. Além do mais, o que o pessoal gastou lá nesses furos, vamos dizer, que foi um bilhão e tanto de dólares, que a Aepet questiona, foram gastos reais, nós controlamos isso. O fato dele ser feito aqui... Grande parte foi feita no Brasil, vamos dizer, com materiais e mão-de-obra brasileira... Uma parte grande também foram despesas feitas no exterior, mas é custo. Veja bem, o custo é universal, não importa se ele é feito aqui ou não. Custou x dólares obter aquela informação, chegar àquele ponto, e isso é um insumo do Brasil, porque além disso a gente fica ganhando também informações geológicas sobre aquela formação - não só da sísmica, que é uma informação preliminar, mas da perfuração, que permite a testemunhagem. Ou seja, é um dado concreto da nossa formação geológica. Tudo isso é ganho, mesmo que não se ache petróleo. O conhecimento das nossas bacias geológicas foi enormemente enriquecido pelos contratos de risco já executados, e eu lamento profundamente que essa nossa Constituição obscurantista... Ela me parece mais uma Constituição feita aí no tempo em que havia a inquisição; ela é completamente obscurantista em termos de modernidade. Eu só espero que ela dure pouco nesse particular - assim como a portuguesa, depois da revolução dos cravos, pôs até um dispositivo dizendo que daqui a cinco anos vai ser revista. Eu espero que os frutos da aplicação que vier a ter - porque eu duvido que venha a ser aplicada in totum -, mas naquilo que for aplicado, vai dar um retrocesso tão grande e uma perda de condições do Brasil de ser uma sociedade moderna, que eu espero que seja modificado isso. Em todos os campos em que se tenham praticado coisas obscurantistas, que é combate a

empresa estrangeira... Enfim, todos esses fechamentos que vem se fazendo aí dentro da nossa Constituição. O contrato de risco está proibido na Constituição; estão respeitados os assinados, daqui para frente não se pode mais fazer, a menos que isso caia no segundo turno - eu também tenho uma esperançazinha de que dê um ar de modernidade nos nossos deputados. Mas eles estão aí se rendendo por demagogia, na próxima eleição eles não vão entrar nessa, eles vão realmente manter o negócio fechado até que ele comece a dar de sastre. Vamos ter que pagar para ver. Mas esse é um processo de aprendizado. Eu, no fundo, não me queixo, não; acho que isso aqui é... Tem que ser assim: tentativa e erro. Es se é o erro, vamos aprender com ele, vamos dar uma cabeçada, vai doer muito, vamos aprender com ela.

M.Q. - Dr. Zucca, nesse período que o senhor estava falando, da Braspetro, nos anos 70, também se cria a Interbrás, e o senhor trabalhou nos escritórios de Nova York, de Paris e tal. Como é que o senhor avalia a criação da Interbrás? Como isso interferiu na atividade da Petrobrás no exterior, nessa área comercial?

A.Z. - Fazer uma trading era uma decorrência natural da nossa capacidade de troca. A Petrobrás é a maior importadora isolada de commodities. Nós importávamos..., chegou uma época que a gente importava, vamos dizer, oitocentos mil barris de petróleo, setecentos mil, quando o petróleo inclusive era muito mais caro do que hoje. Então isso é um poder de barganha muito grande. É o negócio do counter part e uma série de outras coisas. Que compensação nos dão esses parceiros que nos vendem essa commodity? Então, fazer uma trading vai ter uma atuação puramente presa ao grupo,

ou seja, vai negociar só tirando vantagens para o grupo Petrobrás, ou se ela vai agregar também os interesses nacionais, ou seja, vender pacotes com tecnologia nacional, equipamentos nacionais, serviços de outras empresas, isso é outra questão. E foi para onde caminhou a Interbrás. A Interbrás procura vender de uma forma extremamente inteligente outras organizações brasileiras, até outras tradings, como a Cotia e outras que trabalharam sempre com a gente, sobretudo fabricantes de bens de capital e firmas de engenharia. De modo que isso é importante. Não senti concorrência com os nossos escritórios lá fora, porque os escritórios da Petrobrás tradicionalmente, tanto o de Londres, quanto o de Paris, no tempo que eu trabalhei lá, como o de Nova York, eles são basicamente escritórios de procura de equipamento, de acompanhamento de alguma compra de serviços de tecnologia, de treinamento de pessoal etc. e tal, entendimento com laboratórios e organizações científicas e também com os bancos, captação de linhas de crédito e negócios de financiamento - as linhas de financiamento geral da companhia para compras, não é? Eles não eram escritórios comerciais nesse sentido, de colocar... Nós tínhamos lá assistentes comerciais, mas eram ainda incipientes. Eles ainda existem hoje, tanto é que se procura fazer a Petrobrás Overseas. Sobretudo em razão da característica muito particular que em Londres o nosso escritório tem uma conotação de segmento diplomático; ele é um braço, quase, da embaixada, e goza de isenções de impostos, e, como tal, não pode militar também na área de lucro. Mas a idéia da Petrobrás Overseas seria justamente para dinamizar mais a nossa presença no mercado internacional, naquilo que for petróleo propriamente dito. É claro que a situação de trading

poderia continuar na área de outros commodities: soja , suco de laranja, eletrodoméstico, automóvel, frango congelado, tudo isso que o Brasil exporta mediante a Interbrás, em associação com outras empresas brasileiras. A Interbrás foi uma decorrência natural do crescimento do grupo Petrobrás.

M.Q. - Interessante, funciona então junto com o serviço diplomático? Como é isso?

A.Z. - No caso do escritório da Petrobrás de Londres, para não pagar imposto de renda e por uma série de outras razões... O imposto de renda na Inglaterra, você sabe, é muito alto, não é? Hoje não é tanto, mas quando foi feito isso, os impostos de renda lá... imposto progressivo chegava... Não sei se 75 ou 80. Mas depois, com a Margaret Thatcher, isso caiu bastante. Mas, quando foi feito, estava numa faixa insuportável. O escritório ficaria inviável se os seus executivos, que ganham bem, vamos dizer assim, na faixa de alguns mil dólares por mês, tivessem que pagar imposto de renda sobre isso, porque quem ia pagar era a Petrobrás...

[FINAL DA FITA 20-B]

M.Q. - Voltando aqui à Petrobrás sede: em 76, o Seorg estudou a reorganização da área de engenharia do Depin e foi proposto que o setor de utilidade da Denge se transformasse em divisão, com quatro setores: sistemas térmicos, sistemas elétricos, sistemas de água e proteção de meio ambiente.

A.Z. - Que não passou.

M.Q. - Pois é. Exatamente, isso é uma das coisas que a gen

te quer saber. Por que não passou e ...

A.Z. - Não passou porque... Ele estava bem colocado na ocasião, mas as transformações nunca são muito profundas. Na realidade, o sentimento das questões ambientais ainda era muito pequeno em nível de Brasil e obviamente isso se refletia dentro da Petrobrás. Talvez nós estivéssemos nos colocando na vanguarda quando propusemos isso, mas não... Acho que ele foi até como boi de piranha. |risos| Acabou saindo a Dertel, que nos interessava e que realmente foi um crescimento extraordinário no nosso campo de tecnologia, porque era um grupo que, como setor, já tinha esgotado a sua potencialidade, e, como divisão, teve chance de crescer muito mais. Formou-se até um centro de excelência - a Dutil do Departamento Industrial durante algum tempo foi um centro de excelência único no país. Em termos de empresa de engenharia se chama heat transfer division, divisão de transferência de calor. Como o Brasil é muito carente em empresa de engenharia básica, tem pouca gente capacitada nessa área, e a Dutil se dirigiu para esse fim na área de combustão, ela formou uma heat transfer division, até absorvendo tarefas que seriam da Direp e que a Direp não se preparou para fazer por falta de gente. De modo que foi feito dentro da Dutil, associado à área de influentes, que ficou... Os influentes e essa parte toda ambiental ficaram dentro do tratamento de água; o setor de águas absorveu a parte ambiental, não é? E o setor elétrico. Então ela ficou com as três atividades: combustão - parte térmica -, a parte elétrica e a parte de águas. Mas permitiu que nós até mandássemos para fora, para fazer mestrado na Inglaterra, um certo número de profissionais brilhantes, que voltaram obviamente muito mais bem qualificados e que

deu..., nos formou um centro de excelência. Mais tarde, quando veio a crise, o segundo impacto, nos permitiu fazer todo esse programa de conservação de energia maravilhoso, que foi até exportado. Nós ganhamos contratos na Argentina, fizemos apoio a vários países aí na América Latina, dentro dessa Alale, desses programas de assistência da Alale, exportando o nosso know-how de pré-aquecimento com pré-aquecedores regenerativos e uma série de programas de combustão, queima de ultravicosos... A parte de combustão foi muito bem desenvolvida por esses especialistas formados na Inglaterra.

M.Q. - Agora, essa reestruturação da Denge ocorreu efetivamente em abril de 76, e aí ficaram os setores de mecânica, caldeiraria, tubulação, eletricidade, engenharia civil e complementar e ainda normas e documentação técnica, Senod* - era a sigla desse último. Além disso, o setor de controle de processos passa da superintendência geral para o Denge também, denominado setor de...

A.Z. - Controle de processo, Seconp.

M.Q. - Exatamente. E o setor de manutenção da Divisão de Materiais se subdivide em setor de Acompanhamento de Manutenção e setor de Estudos de Manutenção. Toda essa reestruturação... As fontes alternativas de energia interferiram nessa alteração?

A.Z. - Não, essa modificação toda foi feita em função de... Porque o departamento precisava ser adequado às novas necessidades externas. Por exemplo: fonte alternativa

Semod - Antigo setor de normas e documentação.

veio com a crise do petróleo e também quando nós nos questionamos que perdemos toda... A crise do petróleo levou a uma demanda muito menor do que isso, nós ficamos com capacidade ociosa, e toda prioridade foi dada para a área de descobrir petróleo. Então nós tínhamos pouco orçamento. O Depin fez aquele processo todo de autocrítica e questionamento do nosso papel, em função do que surgiu essa reorganização em todas as áreas: precisava crescer a Dutil, foi feito isso; reformulamos a Denge; acabamos com o adjunto, formaram-se os setores. Também em função das pessoas que tinha, do potencial de pessoas e da maior necessidade de contratação, foi criado esse setor de acompanhamento - tem que ver as paradas, deslocar gente de uma refinaria para a outra e contratar. Então foi criado um setor de acompanhamento para dar, vamos dizer, campo de crescimento aos principais homens que trabalhavam nessa área aí de manutenção. Antes havia só um setor, passaram a ser dois. Tínhamos que acompanhar melhor as paradas. É uma diferença entre a área gerencial e a área tecnológica: o setor de acompanhamento ficou mais com a área gerencial, e o setor de estudos com a área tecnológica.

Tudo isso eu diria que são pequenos ajustes, nada disso representa uma decisão de caráter estratégico, salvo fontes alternativas. Fontes alternativas foi realmente uma decisão de caráter estratégico, ou seja: buscar novos campos de atuação. E aí veio... Até não era muito o nosso desejo, mas acabou vindo aí para dentro aquela unidade de mandioca, de álcool, de mandioca lá de Curvelo. Entramos no carvão vegetal, no carvão mineral, uma série de coisas aí que são presas às fontes alternativas; estudamos... E esse modismo... Não foi modismo: esse tipo de reação, ele

atingiu um número muito grande de organizações no Brasil. Quase toda organização de energia, ou que trabalhava próximo à energia, criou seu órgão de fonte alternativa, até a Cesp tem. Algumas chegaram a trocar de nome: de Centrais Elétricas de São Paulo passou a ser Companhia de Energia de São Paulo. A mesma coisa na Cemig* e assim por diante. As fontes alternativas se expandiram pelo mundo afora. Não pense que foi só aqui, não; nos Estados Unidos foi até pior. |risos| Criaram-se grandes empresas lá de fontes alternativas também.

M.Q. - Mas isso hoje em dia está meio parado...

A.Z. - Com o petróleo de volta aos preços relativos de antes das crises, isso perdeu grande parte do interesse.

M.M. - O senhor acha que a Petrobrás era o lugar ideal para estudos para fontes alternativas?

A.Z. - Ah, sem dúvida. Nós tínhamos todo o ferramental para isso. De saída, um corpo técnico e um excelente centro de pesquisa. É claro, tinha que se usar toda a potencialidade brasileira; a universidade tinha que fazer parte desse esforço e fez, os empresários, os grandes..., vamos dizer, as pessoas que têm capacidade de fazer coisas novas. O americano chama entrepreneur, uma coisa assim, do francês - empreendedor. Esse homem tem que entrar... Enfim, todas as forças vivas têm que ser convocadas numa hora de crise como essa. E a Petrobrás não podia ficar de fora, principalmente o Depin, que tinha potencial e ainda tem um potencial muito grande. Isso está latente aí, para ser re-

Cemig - Companhia Energética de Minas Gerais.

convocado na hora que for necessário. Xisto - nós fizemos um esforço enorme de xisto, partimos para um módulo industrial, e chegamos até a iminência de fazer usina industrial, que seria um megaprojeto. Graças a Deus nós não entramos nele, porque seria um megaprojeto desastroso, seria um novo plano nuclear ou uma nova ferrovia do aço: bilhões de dólares jogados no lixo. Então, graças a Deus, não fizemos isso. Mas estamos fazendo um módulo que não é nada não é nada, são cem milhões de dólares por uma coisa que hoje eu tenho dúvida que venha a ser usada algum dia. Poderá vir ou não.

M.M. - Cem milhões de dólares?

A.Z. - Cem milhões de dólares é um bom dinheiro. E estamos aprendendo lá, também temos algum retorno disso em termos de tecnologia, não é? Mas é uma tecnologia que não se sabe até que ponto vai ser necessária no futuro.

M.Q. - Agora, quando foi criado o Segen?

A.Z. - O Segen foi criado logo no fim do Geop, aí por 72, 73. Quando acabou o ciclo das obras prioritárias, o Geop, eles fizeram um simpósio de Itaici, não é? Como chama, em São Paulo?

M.M. - Itaici |risos|

A.Z. - Fizeram um Vaticano segundo daquela e criaram o Segen. Converteram o antigo Senge, que era o Serviço de Engenharia, nesse grande órgão de fazer obras, que é o Segen.

M.Q. - O Senge estava subordinado ao Depin, não é?

A.Z. - Não. O Senge sempre existiu e sempre foi subordinado à diretoria, era o Serviço de Engenharia. o Segen também foi isso, mas foi sob um novo enfoque - um enfoque

com muita gente, muito dinheiro, recursos infindáveis etc. e tal. É o famoso oba-oba, antes do epa-epa, que é a hora de pagar a conta. |risos| A hora de pagar a conta é o epa-epa, que às vezes assusta muito, porque tem muita gente que não sabe que tem que pagar a conta. São aqueles que não se deram conta que o Lavoisier existe. O Plano Cruzado foi uma grande lição de que Lavoisier existe. Nós saímos aí no oba-oba, gastando tudo o que não podíamos, e agora estamos aí no epa-epa, quem é que vai pagar essa conta. A Constituinte está querendo nos passar cinco bilhões de dólares de calote dos bancos, que alguém vai pagar porque Lavoisier e xiste. Se os bancos não pagarem, quem vai pagar é o contribuinte brasileiro, ou é o miserável brasileiro. Alguém vai pagar isso aí, esse epa-epa.

M.Q. - Agora, em 77, o senhor vai ser superintendente adjunto de apoio operacional, Suapo, e superintendente adjunto de apoio tecnológico. Como foi esse convite?

A.Z. - Isso é uma coisa natural da saída das pessoas, não é? Em primeiro lugar, foi desdobrado, nós tínhamos só um adjunto, era o superintendente adjunto. Numa dessas reorganizações foram criados dois. Ao serem criados dois, eu fui escolhido para ser um deles, como escolha natural, me parece, pelo dr. Maurício Silva. Ou seja, eu era a pessoa na área de equipamento mais credenciada provavelmente, em termos de maturidade, de preparo gerencial, de conhecimento da área, então fui o escolhido. Isso teve dois meses, antes foi Suapo, depois mudou para Sutech.

M.Q. - Pois é, exatamente: de apoio operacional e, depois, adjunto de apoio tecnológico. Qual é a diferença aí?

A.Z. - Foi muito pouca coisa. Sinceramente, eu nem sei di-

zer exatamente qual foi. Acho que no início o Suapo tinha só manutenção, tinha só engenharia de equipamento propriamente dita. E quando fizeram essa mudança para a Sutech, eu passei a... essa função passou a absorver também a Direp. Foi uma mudança de enfoque, mas que durou pouco tempo. Durante algum tempo eu fiquei com a Divisão de Refinação também, ou seja, passei a ter sob minha atuação áreas de engenharia de processo, que não é minha especialidade. O Suapo era só engenharia de equipamento, mas aí foi feita uma divisão, em vez de ser de tecnologia - ou seja, processo e equipamento -, foi feita entre tecnologia e produção. Superintendente de produção ficou só uma atividade de produ-ção, ou seja, deveria coordenar todas as refinarias e tê-las debaixo de si, e a tecnologia seria um insumo dessa produção. Isso é difícil de funcionar dessa forma, sobretudo no Brasil: as refinarias nunca se conformaram em ser penduradas num adjunto. Apesar de serem formalmente penduradas num adjunto, elas de fato se ligavam sempre ao superintendente geral, que também não queria abrir mão dessa área de poder. Então sempre foi assim. |riso|

M.Q. - Complicado.

A.Z. - É meio complicado.

M.Q. - Bom, em junho de 77, o Seorg e o Sepes propõem a criação de uma divisão de segurança industrial e proteção do meio ambiente. O Seorg tinha barrado essa idéia anteriormente...

A.Z. - Por causa do |inaudível| não é?

M.Q. - Pois é. E agora ele vem outra vez propor essa idéia. Por que essa mudança assim?

A.Z. - Olha eu não me lembro exatamente disso, mas certamente foi que as questões de impacto ambiental já começavam a surgir. Cada estado tinha criado o seu órgão, alguns eram puramente no papel, nem existiam. Mas, por exemplo, em São Paulo e no Rio Grande do Sul eles já eram mais ativos. Então a gente estava sentindo pressão externa, estava querendo se armar nesse negócio. Mas graças a Deus a companhia sempre fez alguma reação a esse tipo de crescimento, senão nós teríamos hoje 50 mil pessoas aqui na sede. Se não houvesse uma atitude de reagir aos desejos dos escalões de baixo, a Petrobrás seria um monstro teratológico. Ela já é uma coisa bem próxima disso hoje em dia, eu diria - em termos de organização de sede. Mas teria sido muito pior se não houvesse essa reação, às vezes até uma reação indevida, naquele caso específico. Mas no contexto geral, essa resistência à criação de órgãos é fundamental para que a gente não entre num terreno aí da absoluta inoperância, uma vez que nós não temos concorrente, trabalhamos com preço administrado, e não temos nenhum mecanismo coercitivo de eficácia, de eficiência. Então é fundamental que os nossos dirigentes tenham uma atitude muito prudente na recepção desses pleitos. Então você diz que o Seorg foi a favor?

M.Q. - Dessa vez, foi; da outra vez...

A.Z. - Mas caiu então na diretoria? Alguém deu o contra nisso, porque não chegou a sair. Criou-se depois a Desema. A Desema foi a primeira ampliação... Não sei bem em que época... Foi uma ampliação a nível corporativo, não é? E, como decorrência, nós tivemos os nossos assistentes de departamento, mas o assistente não funciona. Porque o assis-

tente significa que é uma pessoa. Ora, isso não é coisa para uma pessoa, isso é coisa para um grupo. Até hoje o as - sistente não funciona; na reformulação de política da empresa nós quisemos fazer pequenos setores. Porque quando uma pessoa vai viajar, não fica ninguém lá, é preciso dar continuidade. Enfim, é preferível ser um pequeno grupo, u - ma atividade, e não uma pessoa; assistente. não funciona. Na realidade, a Desema devia ser menor, ela devia cuidar exclusivamente de política e controle em altíssimo nível, ou seja, um nível corporativo. Os departamentos, que já são num nível operacional, deveriam ter uma coisa um pou - quinho mais elaborada, em termos de sede, e o grosso dessa atividade tinha que ficar com quem faz a produção, ou se - ja, as atividades que estão na linha de frente - as plata - formas, os navios, as refinarias, os terminais, os nossos impactos ambientais e toda atividade de risco; gerência de risco se dá lá. Então tinha que ser assim, mas infelizmen - te não é, eu espero que algum dia venha a ser. |risos|

M.M. - Me diz uma coisa - a gente está falando do Seorg -: o senhor se lembra qual foi a atuação do chefe do Seorg Cláudio Vilela Vieira em relação às propostas do Depin?

A.Z. - Era desse tipo de... Já era assim mesmo antes, com o dr. Caetano Gentil. Sempre foi uma proposta como um pai, vamos dizer, pouco liberal. |risos| Um pai que dá mesada curta, que exige cumprimento do horário. E eu reputo essa medida, como eu disse, de positiva, no sentido amplo, ain - da que às vezes eles tenham - num certo episódio - talvez até se excedido ou errado. Mas o importante é que a batida geral foi correta, certo?

M.Q. - Agora, em setembro de 77, houve uma reorganização do

Depin no tocante às decisões de comercialização de petróleo. Como ficaram as relações entre o Depin, o Decom e o Detran, nessa reorganização?

A.Z. - Essa é uma área que eu domino pouco. O abastecimento se dá sempre debaixo de grandes tensões, porque, primeiro, ele é uma atividade única, que está tripartida. A atividade de abastecer o nosso mercado interno, ou até o nosso mercado externo, se comporta de um suprimento de matéria-prima, que pode ser comprado ou entregue por outro departamento, de transportar essa matéria-prima, que ela venha de qualquer ponto do exterior ou do Brasil, e de refinar esse negócio, de produzir. E depois, também, de entregar produtos acabados. Então é uma atividade tripartida entre o Detran, o Decom e o Depin. Além do mais, essas atividades se situam, cada uma, debaixo de um diretor diferente, então sua coordenação é difícil, em função do que foi até criada aquela comissão, a Cobaste, de que eu falei na última reunião, e que teve aí uma trajetória acidentada, com reuniões infreqüentes, com crises, com ativa, desativa, e sumiu, acabou sumindo do mapa. Mas ela foi substituída por outras coisas. O presidente Ueki acabou criando uma mesa, como se fosse uma mesa de open, para a gente decidir, reunir as questões de abastecimento todo fim de tarde. E era sujeita também a crises. O abastecimento também se passa num horizonte de longo prazo, num horizonte de médio prazo e num horizonte de curto prazo. E eu lamento que muitas vezes o curto prazo passe a ser extremamente absorvente e não permita uma visão de longo prazo. Então tudo isso faz com que essa atividade esteja ainda... Esse é um problema não resolvido.

Esse é um problema não resolvido que está muito joga-

do na luta do poder. Essa área tinha que ser conduzida à la japonesa, ou seja, nós tínhamos que procurar uma absoluta integração e uma decisão de caráter coletivo sempre. Ou seja, uma atuação sempre consensual e muito voltada ao interesse da empresa. Mas as características latino-americanas são pouco adequadas a esse tipo de atitude. Na realidade, o nosso pessoal aí luta muito por hegemonia, sendo que o Departamento Comercial acha que deve ser a cabeça do sistema. O Departamento Industrial acha que ele domina a fração mais difícil, porque tem a tecnologia, a tecnologia de ponta, vamos dizer, e a melhor forma de refinar, de como fazer o desfrute mais otimizado dessas matérias-primas, que tem que ser feito por engenheiros de processo especializados, e não por técnicos de comércio e distribuição. Houve um tempo em que o Decom era todo suprido com belíssimos engenheiros de processamento que tinham pressa de fazer carreira e foram para o Decom porque não conseguiam..., encontravam uma... É que nem o petróleo, que, quando é gerado, migra até ser preso num alçapão. Eles também tinham uma rocha impermeável em cima e migravam - a rocha impermeável em cima eram os chefes competentes ou bem plantados. Porque a conquista das chefias se faz na base do braço, na base da competência, mas tem gente que não quer esperar um tempo de sazonalidade: a minha oportunidade, eu demonstrar o meu conhecimento, o servir... O servir que você vai encontrar até aí na poesia, nos sete anos de Labão: "Sete anos de pastor servia Labão a Jacó - pai de Raquel, serrana bela". |risos| Tem gente que não quer servir sete anos e muito menos, servir mais sete. Então esse pessoal que eu costumo chamar de jovens turcos, que é extremamente ambicioso, migrou para o Decom e foi fazer carreira dentro

do Decom. Mas esse ciclo acabou: hoje o Decom é suprido por técnicos de distribuição que não são às vezes nem de formação de engenheiro e, se são de formação de engenheiro, jamais pisaram numa refinaria, conhecem refinaria de tradição, de crônica; logo, não podem opinar muito sobre ela. Então isso dá essa disputa. Por outro lado, é evidente que o próprio transporte, seja ele feito por navios-tanques, ou nos terminais, também têm o seu conhecimento e seus macetes, que estão dominados, por sua vez, pelo Detran. E os interesses até de ordem de otimização são conflitantes. Raramente a otimização de um segmento significa a otimização do todo. O todo tem que ser entendido como um todo orgânico, e o melhor exemplo do todo orgânico é o ser humano; é o melhor exemplo que eu conheço, realmente, de um todo orgânico. Porque nós, graças ao cérebro, funcionamos como... A nossa decisão é absolutamente de otimizar o conjunto. Mas quando não tem um cérebro só, que é nosso caso nessa tripartição, fica difícil. Então, por exemplo, quando o Departamento de Transporte quer otimizar sobre a estadia de navios, ele passa a prejudicar a economia de outras áreas. Ele está otimizando a sua atividade, mas não está otimizando a atividade econômica ao abastecimento - não necessariamente, pelo menos. E é isso que ocorre com essa tripartição nessa luta fraticida, de que nós não vemos fim. Isso tem que ser melhorado, a gente vive tentando fazer mecanismos de diminuir essa pressão, mas até hoje os progressos não foram proporcionais aos esforços. [risos] Eu só espero que isso um dia se resolva.

M.M. - Bom, em março de 79, nós lemos uma correspondência, um memorando, entre o superintendente geral que nessa época

ca já era o Maurício Augusto da Silva, e o chefe do Seorg, no qual nós observamos que era tratada a questão da inspeção dos equipamentos, que não foi considerada pelo Seorg prioritária, numa proposta do Depin. Por que o senhor acha que isso aconteceu?

A.Z. - Olha, eu não me lembro bem, não. O setor de inspeção de equipamento é um setor dentro da Dieq, não é? E eu era responsável por essa área, eu não me lembro de nada as sim de transcendental...

M.M. - Era referente à segurança industrial e ao meio ambiente.

A.Z. - Ah, sim, possivelmente era que nós estávamos tentando impedir que se formasse mais um cartório na Desema. A Desema sempre teve um sonho de fazer a integração dessa área aí e ficar com um cartório de inspeção de equipamento lá em cima. Com isso aí nós não concordamos. Mas eu acho que nós nunca quisemos crescer a nossa atividade de... Nós nos opúnhamos a desvirtuamentos externos, não é? Porque nossa área funciona muito bem, essa área de inspeção de equipamentos é uma das áreas em que a Petrobrás esteve durante muito tempo no estado da arte. Aliás, eu quero falar um pouco sobre isso mais tarde, ainda hoje. Talvez pudéssemos entrar até agora nesse campo.

M.M. - Claro.

A.Z. - Por que eu digo que nós estivemos no estado da arte? Veja bem: quando a indústria de petróleo entrou aqui no Bra sil, já nos anos 50, e nós não tínhamos quase nada, foi feito aquele esforço de suprir essa lacuna: fizemos o curso de processamento, de engenheiros de processamento,

houve a assessoria das empresas fornecedoras de petróleo, no caso lá de Cubatão, aquele contrato com a Lago Oil. E uma das coisas que nós fizemos foi... Nós não tínhamos muita experiência, por exemplo, de segurança industrial. Mandamos então, nesse contrato com a Lago Oil, alguns engenheiros lá para Aruba, ver como se fazia segurança dentro de refinaria - estagiar nas refinarias. Essa prática de estágio sempre foi muito ativa nos primeiros anos da Petrobrás; era um aprendizado por osmose, tipo: mandava o sujeito lá, ele convivia dentro de uma refinaria sete meses, seis meses, voltava sabendo alguma coisa. Bom, para inspeção de equipamento, que era uma área que quase não existia no Brasil na visão de refinaria de petróleo, nós tivemos assistência da Chevron. A Chevron nos mandou, de início, um especialista dela, Mr. Tandy - Tandy possivelmente era um apelido -, que esteve em Cubatão e organizou a inspeção de equipamento de Cubatão. Essa organização formou um centro de excelência, que depois irradiou para toda a Petrobrás, ao longo de anos, todo esse conhecimento do estado da arte que vigorava naquela ocasião, nos anos 50 e já depois, nos anos 60. Porque depois veio também o Mr. Hapcke que fazia parte dessa mesma organização, da Chevron, na área de inspeção de equipamento, e nos deu mais uma aperfeiçoada nessa... De fato, então, Cubatão passou a ser exportadora: nós montamos a Reduc em inspeção de equipamento, nós montamos a Paraná, São José dos Campos... E posteriormente viemos até irradiar o Segen, aqui, na pessoa do engenheiro José Paulo Silveira, foi formado nessa escola, |inaudível| surgiu todo esse sistema de garantia de qualidade, ligado à plataforma, e hoje está no Cenpes. Então essa é toda uma irradiação de know-how, que veio de apoio de

uma empresa que é uma das sete irmãs. Porque as empresas de petróleo se ajudam também; elas concorrem, obviamente, mas no campo tecnológico, entre profissionais, é muito comum esse sistema de cooperação. Então essa é uma das coisas que eu gostaria de falar um pouquinho agora, entrando em outra linha, nessa nossa entrevista.

Existem, obviamente, forças contra a Petrobrás, sempre existiram e sempre existirão. Agora, essas forças, eu as dividiria em duas naturezas: uma de caráter, vamos dizer, interno, ou seja, estão dentro do país, ou até internos à própria empresa, e as forças externas. Nas forças externas, tem aqueles interesses econômicos... As externas são nacionais ou internacionais. As nacionais são os interesses econômicos contrariados pela atuação da Petrobrás; é natural que eles se oponham a isso, é da natureza humana. E no nível internacional, os nossos concorrentes, que seriam, no caso, principalmente, as sete irmãs. Mas ninguém pode negar que, no plano técnico, sempre houve muita cooperação entre as empresas. Assim, por exemplo, a Elf e a Erap nos ajudaram muito no fazer essa questão dos contratos de risco, na estruturação da Braspetro e numa série de problemas. A Shell também sempre nos ajudou muito em linha tecnológica, em intercâmbios de várias naturezas. A Chevron fez esse investimento na fábrica de asfalto, nos ensinou a tecnologia de asfaltos e tinha obviamente interesses nisso, mas foi um programa de cooperação, inclusive financiou aquela fábrica. A Chevron fez essa criação desse centro de excelência em Cubatão, que se irradiou pela Petrobrás inteira e até por fora da Petrobrás. Nós entramos nessa tecnologia, levamos aí para empresas de engenharia, formamos até algumas empresas fora, por pessoas que saí -

ram, mas que foram formadas nessa escola, uma pequena escola lá de Cubatão. Mais: a Chevron nos deu todo o know-how para fazer lubrificantes, com os seus aditivos, com as suas formulações. Obviamente que foi um negócio, eles ganharam com isso. Mas isso é uma forma de comparação que vê que essas empresas concorrem dentro daquilo que tem um certo grau de ilicitude, um grau que é de concorrência natural, mas elas também se ajudam. Eu tenho muito mais receio de forças internas que têm - essas sim - às vezes até uma atitude negativa frente à companhia.

[FINAL DA FITA 21-A]

A.Z. - Eu diria então que aquilo que eu receio mais hoje, meu grande receio em relação à Petrobrás, ao que se opõe à Petrobrás e ao futuro da Petrobrás... Eu diria que existem forças internas na própria Petrobrás, que, sem o saber, são nocivas ao seu crescimento; são essas forças cartoriais que procuram manter vantagens de grupos, sobretudo grupos profissionais, sejam eles engenheiros ou técnicos de administração, seja lá o que for, ou operadores de refinaria, ou sindicatos, de certa forma. São forças internas que procuram manter vantagens grupais e isso pode ser danoso ao conjunto como um todo. Certamente, muito mais perigosas que as sete irmãs; eu receio muito mais essas forças do que qualquer esforço que as sete irmãs juntas pudessem ter - ela nos ameaçariam muito menos.

M.M. - Como se chegou à Chevron?

A.Z. - Isso foi... meio contato: ver quem está disponível a vender seu inaudível. Foi o dr. Leopoldo Miguez que fez essa negociação, uma negociação até muito criticada na

ocasião, mas ela se mostrou efetiva. O produto deles é de excelente qualidade, nos foi dado a um preço razoável, com uma assistência técnica que perdura até hoje, e hoje nós dominamos isso, nós mesmos, não precisamos mais deles, vamos acabar fazendo os nossos próprios aditivos por aí, em termos de química fina - estamos nos liberando deles.

Mas, voltando então à questão das ameaças: as internas são então na companhia, e eu vejo as internas em termos de país também, as nacionais que estão fora da Petrobrás. Hoje o grande risco da Petrobrás está, por exemplo, no pró-álcool, que nasceu de uma necessidade espetacular, de fazer fontes alternativas renováveis, mas que, como não controlado, hoje é uma ameaça muito grande, não só à Petrobrás, mas à economia brasileira. Porque ele é um insumo muito caro, nós queimamos um combustível de baixíssima eficiência, e a eficiência não vai depender nada de tecnologia, porque a eficiência está embutida no seu poder calorífico. O álcool é um combustível de baixíssimo poder calorífico, é de todos o mais baixo; logo, ele não pode ter grande eficiência, não dá para concorrer com os outros, que são de altíssimo poder calorífico - os produtos derivados de petróleo, de carvão mineral, gás natural etc. O álcool desloca a fronteira do alimento, pelo que ele dá mais ganho, sobretudo porque ele é altamente subsidiado. Se ele não fosse subsidiado, não daria tanto ganho, mas com esse nível violento subsidiado conseguido pelos lobbies ... Lobbies desses que são usineiros, lobbies dos fornecedores de equipamento para os seus usineiros, lobbies de políticos que [inaudível] desses usineiros e assim por diante. Então ele vai deslocando, ele dá mais ganho inclusive do que fazer comida, e isso é muito ruim. Inclusive o álcool tam-

bém é poluente; é poluente porque essas usinas não trabalham via de regra com alta tecnologia, então elas descarregam todo esse restilo aí pelos rios, liquidando com os nossos cursos de água. Porque fazer o ciclo completo usando os influentes direito, custa caro; é possível e dá para fazer até com lucro, mas tem que ser empresário... Ainda ontem eu vi na televisão qualquer coisa aí dos irmãos Biaggi, lá em São Paulo. Mas tem que ser empresário moderno, não pode ser empresário... Por exemplo usineiro do Nordeste: deve ser uma desgraça, porque eles são retrógrados. E em Campos, nessa área norte do estado do Rio, e lá em São Paulo, mesmo, você vai encontrar empresários que são retrógrados, sempre foram apoiados por favores governamentais. Então o álcool é poluente, e é um combustível caro. Essa é uma grande ameaça à Petrobrás. Se nós não conseguirmos dobrar esse lobbies, a Petrobrás fica cada vez mais enfraquecida. E não é a Petrobrás; veja bem: a Petrobrás é um meio, é um instrumento; isso está fazendo mal é ao país, isso faz mal ao país.

M.M. - O senhor vê condições de se reverter essa situação? Porque o álcool foi acompanhado por uma grande propaganda...

A.Z. - Ele formou uma mística, inclusive no usuário do carro.

M.M. - ... de âmbito nacional, do carro à álcool...

A.Z. - E do renovável.

M.M. - ... do renovável. Se alguém quiser comprar um carro a gasolina hoje, tem uma série de dificuldades...

A.Z. - Veja bem: isso vai ter que ser... Como toda coisa que trabalha na área do cultural, vai-se ter que fazer uma

grande campanha de esclarecimento a esse respeito. Os motores a álcool melhoraram muito de eficiência, esse diferencial de preço entre a gasolina e o álcool não pode continuar o mesmo, isso tem que ser apoiado em dados concretos. Depois, esses dados têm que ser veiculados, têm que ser vendidos à opinião pública. Todos esses favores de quem compra carro a álcool... Eu tenho dois contra a minha vontade, porque não havia opção de compra. E hoje gostaria de comprar um carro a gasolina, mas ele custa mais caro, paga IPVA* mais caro, não pode continuar assim. Então essas coisas têm que mudar. A grande ameaça à Petrobrás vem dessas áreas. Veja bem: essa é uma área interna ao país, mas ela ameaça não só a Petrobrás mas o próprio país, favorecendo uma fração de privilegiados - e não é nenhum bóia-fria, não porque bóia-fria é explorado. [risos] Na realidade, são o usineiro e os seus periféricos, os políticos que vivem desses usineiros, que são controlados pelos usineiros, que estão sendo favorecidos por isso. E nós não estamos nos dando conta que isso aí está desvirtuando toda a nossa economia. Uma grande parte da inflação brasileira, aí beirando a hiperinflação, se deve ao pró-álcool. O pró-álcool é um dos grandes fatores... Porque quem está queimando um combustível de 70 dólares, como nós estamos queimando, está gerando inflação, porque o Lavoisier existe. Não importa se o álcool é barato na bomba, ele é caro para a sociedade brasileira, ele custa 70 dólares para a sociedade brasileira, que está pagando isso para ganho dos usineiros. Até onde vamos com isso? Não sei. Não sei até onde vai dar para ir. Vai até a grande explosão social que poderá vir aí no futuro, nem se sabe como, mas que poderá ser fruto dessa coisa.

* IPVA - Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores.

M.Q. - Dr. Zucca, interrompendo um pouquinho, um dos argumentos que se dá a essa questão - e é verdade, deve ser - é que mexer com pró-álcool é mexer também com um volume muito grande de pessoas que vivem dessa atividade. Como o senhor vê isso?

A.Z. - Sim, mas no caso, por exemplo, do agricultor: nossa fronteira agrícola mudou, ele continua sendo agricultor.

M.Q. - Não, até dentro da parte de industrialização, da produção do álcool mesmo.

A.Z. - Da produção do álcool, você diz nas usinas, ou quem faz equipamento para álcool?

M.Q. - Nas usinas e nos equipamentos também.

A.Z. - Isso terá que ser feito com inteligência e sobretudo com participação; nós não podemos gerar nenhuma solução dessa sem a participação desses interessados. Mas é preciso que eles tenham clarividência, porque o pró-álcool não pode continuar crescendo como está, introduzindo distorções econômicas e de produção no país. Então é preciso frear, redirecionar o pró-álcool, aperfeiçoar a tecnologia, ser menos poluente, ser mais rentável, de forma a precisar menos de subsídio, diminuir o custo de produção - isso tem que ser redirecionado. Agora, quem não for eficiente, tem que ir fechando, como em toda atividade econômica. O cara que perdeu a eficiência tem que ser fechado, não mantido pela sociedade. Agora, não pode ser traumático, não podemos querer isso do dia para a noite, desempregando gente ou liquidando economias de grupos, não é possível. Agora, o que também não é possível é eles não se darem conta de que a situação mudou, tem que redirecionar esse pró-álcool. Se eles não cederem, vai ser que nem a Revolução Francesa:

o cara não vai ceder, diz que come brioche até o dia que cortem a cabeça dele. Porque isso fere, vamos dizer, a natureza das coisas, é preciso que eles abram os olhos, porque mudou esse negócio, não pode. Fonte renovável é uma coisa fundamental. Mas essa fonte renovável não vai ser isso que eles estão fazendo aí, vai ser uma fonte renovável baseada na energia solar, talvez alguma coisa até na geração, no ciclo do hidrogênio, talvez alguma coisa aí na fusão do átomo no futuro - não da fissão, mas da fusão. Agora, certamente não vai ser cana-de-acúcar que vai resolver esse problema, pelo contrário: mata o mundo. Mata o mundo com essa monocultura que já passou dos limites, essa é que é a verdade. Esse pessoal está dando uma de insensível e não está querendo abrir mão, mas vai ter que abrir mão de qualquer forma porque isso contraria a natureza.

M.M. - Agora, e a situação das reservas de gasolina da Petrobrás atualmente?

A.Z. - Não, reservas não existem. Você não consegue industrializar petróleo sem fazer gasolina, e você tem que exportar essa gasolina. Nós estamos fazendo o mínimo possível e estamos exportando, mas o mercado de exportação é de lucro muito pequeno, poderá amanhã ser gravoso. Então ele está prejudicando o país. E se amanhã a gente for auto-suficiente em petróleo? - o que não é uma impossibilidade. Vamos dizer que esse Marajó se confirme um grande reservatório, ou a Amazônia dê também lá no Urucu mais produção do que se pensa, ou essa bacia de Santos, que tem essa descoberta nova, venha a se incorporar à bacia de Campos. Nossa tendência é cada vez mais chegar próximo da auto-suficiência e ser até exportador. E vamos continuar fazendo esse combustível maluco, de 70 dólares, que é caro, é destruidor da geração de alimentos e poluidor de cursos

d'água? Só para sustentar grupos econômicos? O que é isso, meu Deus? A sociedade tem que se armar contra isso, e eles precisam cair em si - vamos redirecionar essa gente. Ninguém é contra, ninguém é inimigo desse pessoal, mas eles têm se revelado completamente insensíveis ao diálogo. A Petrobrás e o governo têm sido extremamente pacientes. Eu tenho impressão que essa paciência veio até agora, a essas definições da Constituinte, daqui por diante elas vão... Está aparecendo ainda no jornal de hoje, que vai se começar finalmente a mudar a paridade de preços, não é? E tem que entrar no IPVA, tem que entrar numa porção de outras coisas, na fabricação do carro a gasolina também, porque só tem carro a álcool para comprar na frota.

M.M. - A frota parece que já está chegando a uns 50%.

A.Z. - Exato. Inverteu isso aí e vai ficar igual à sístole e à diástole: as nossas pressões vão se igualar e o paciente vai morrer. Então, antes disso, a gente vai ter que... Porque também, se não tiver mais gasolina para jogar o álcool |inaudível|, você está... É o consumidor de gasolina que sustenta tudo no Brasil; se ele não existir mais, quem é que vai sustentar? Vamos ter que jogar esse subsídio em cima de outro. Já estão querendo escolher outra vítima: o diesel. Veja Bem: o diesel vai gravar todo povo brasileiro, porque o diesel é transportador de produção aqui no Brasil - erradamente, mas é.

M.Q. - Inclusive eu li que ia ser distribuído não só sobre o diesel mas em cima de todos os outros derivados.

A.Z. - Mas o diesel é a mais provável vítima deles no futuro, se nós não conseguirmos vencê-los. Se o mal triunfar, ele vai em cima do diesel. |risos| Ele dificilmente vai em

cima do GLP, por exemplo, porque o GLP afeta diretamente a população, e o diesel é indireto. O custo indireto, a pessoa percebe menos. Porque o diesel vai estar no quilo de feijão que ele compra, enquanto que o GLP vai estar no butijão. Ele vai ver o preço do butijão e vai reclamar; o do feijão, ele não vai reclamar, porque ele não percebe porque lá dentro está o preço do diesel. Então a grande vítima futura desse segmento insensível é o diesel, se o go-verno não acordar. Também o governo não é composto só de suicidas, não é? Eu espero que o governo acabe acordando e dando um basta. Quem tem poder na mão, chega uma hora que bate na mesa e diz: "Acabou".

M.M. - Agora, falando aí em fonte de energia, em agosto de 79 foi proposta a criação da superintendência adjunta para fontes alternativas de energia do Depin. Como foi essa história?

A.Z. - Foi o máximo de euforia das fontes alternativas. |risos| Os Estados Unidos criaram uma gigantesca corporação com bilhões de dólares chamada Synfuels. Para fazer isso nos Estados Unidos: gaseificação de carvão... Então essa euforia das fontes alternativas não foi aprovada - graças a Deus - aqui no Depin; houve bom senso, aquele bom senso tradicional a que eu me referi antes. Se resistiu e o modismo passou pelo mundo afora. A Synfuels, nos Estados Unidos, está fechada, e todas as empresas desativaram seus projetos de xisto etc. Foi tudo desativado e fica aí na gaveta esperando rolar uma oportunidade.

M.Q. - Bom, em 1980 foi nomeado o Shigeaki Ueki para a presidência da Petrobrás. Houve assim uma continuidade administrativa entre Geisel e Shigeaki?

A.Z. - Eu acredito que sim. A Petrobrás, de certa forma, sempre teve muita continuidade: trocam as pessoas, mas ela tem um corpo técnico e um corpo gerencial muito forte. Então a influência do presidente... Apesar de ser uma companhia imperial - o presidente tem poderes estatutários de impor a sua vontade, se ele assim quiser. Mas não é fácil conseguir isso. Então o Shigeaki, obviamente, impôs alguma coisa de sua vontade de orientação própria, sobretudo na rotação das chefias, digamos - para diminuir a resistência das pessoas, ele também começou a fazer um programa de rotação das chefias, mas que é salutar. Porque chefias muito tempo cristalizadas acabam gerando fator de imobilismo, até de evolução tecnológica - as soluções são sempre as mesmas, enfim, existe um compromisso das pessoas que se mantêm num lugar com aquilo que foi feito, uma resistência à mudança. Então essa atividade do Ueki, eu acho que foi positiva para a companhia. O Ueki, como eu disse antes, era um não conformista, era um homem para quem o fato de você dizer que a coisa sempre foi feita dessa forma não significava nada; pelo contrário: significava que possivelmente havia um grande potencial de ganho, porque há muito tempo que o pessoal caiu na rotina e não está questionando mais a coisa. Então ele, como não conformista, achou uma porção de áreas de ganho. Agora, ele era um homem imediatista, ele não tinha visão de longo prazo. Tanto é que, na minha avaliação - e isso é muito subjetivo, é muito da minha visão pessoal -, eu acho que o Ueki não deu um bom ministro, porque justamente não era um homem de visão de longo prazo, e um ministro tem que ser um estrategista. No caso, o estrategista era o Geisel, porque ele era ministro do Geisel, certo? Então o Geisel ter feito alguma coisa, e deve ter feito alguma

coisa, nessa área de estratégia do Ministério de Minas e Energia, mas fora do ministério, vindo de fora. Ele inclusive gerou o plano nuclear. Quer a gente goste, quer não goste, o plano nuclear brasileiro nasceu sigilosamente durante a gestão do ministro Ueki, como titular dessa área, o presidente Geisel e o embaixador Nogueira Batista, negociando isso lá, sem que a sociedade brasileira tivesse o menor conhecimento. Ou, pelo menos, se tinha, era muito tênue e algumas organizações científicas tentaram se colocar contra, porque era uma vertente diferente da que os cientistas defendiam - eles defendiam uma geração própria de tecnologia, como foi feito na Argentina, e não importada. Porque queima etapas, mas é sempre importada, sempre dependente. Aquilo foi feito com o Ueki no ministério.

Agora, eu acho que o Ueki não tem personalidade - na minha avaliação - para ser ministro, nesse sentido, a não ser que fosse ministro de comércio, porque ele é um excelente comerciante, acho ele maravilhoso: ele tem um fe-eling, um sexto sentido e uma capacidade de captar notícias, informações, e vislumbrar um ganho imediato, que é notável. Se eu fosse um grande empresário e precisasse de alguém para trabalhar e fazer ganho na área comercial, eu ia buscar o Ueki, porque ele realmente sabe fazer isso. Por exemplo, ele fez grandes tacadas nisso estocando aços que nós íamos precisar, antes do aumento dos aços - aumento vertiginoso. Então ele ganhou muito dinheiro fazendo o estoque estratégico de chapa de aço. Isso é só para dar um exemplo. Ele fez isso obviamente com muito sucesso na área de compra de petróleo, que é o principal commodity com que a gente lida, aproveitando as altas e baixas do mercado, informações boas... Como grande comprador, que a Petrobrás

sempre foi, ele foi homem muito ágil nessa área. A companhia ganhou muito dinheiro na base do feeling, do bom senso que ele tinha comprando petróleo. Então nesse sentido eu acho que ele foi um bom presidente da Petrobrás, por ser não conformista e ter feito vários ganhos na área de comércio, de oportunidades comerciais.

E também fez uma coisa corajosa: foi ele que vislumbrou o potencial da bacia de Campos e fez a tripartição do Dexpro, que, apesar de ser um mecanismo de baixa eficiência em termos de recursos... Ou seja: foi uma solução rica, queimou etapa gastando muito dinheiro, mas queimou tempo, não tenha dúvida. O próprio Gecam, todos os artifícios que foram usados na exploração da bacia de Campos, nos deu um acesso à riqueza de uma forma mais rápida, apesar de terem sido alguns anos. Mas foi o mais rápido que se po-dia..., usando esses mecanismos, que são caros. Se nós fizéssemos aquilo otimizando os recursos, teríamos demorado mais tempo, mas teríamos feito a coisa por muito menos dinheiro. Você veja bem: essa plataforma central de Enxova, que acabou de queimar, é uma solução tecnológica já condenada - ela põe muito dinheiro num só risco e numa solução técnica que hoje não se usaria mais, para fazer a mesma so-lução.

M.Q. - E, porque ela concentra...

A.Z. - Concentra todos os riscos de uma plataforma central.

M.Q. - É, exatamente: vem dos outros poços, e se reúnem to-dos ali.

A.Z. - Exato. Para você ver como são essas coisas. Agora, veja bem: engenheiro de obra feita e fazer crítica de coisas que os outros fizeram é muito fácil. O difícil é você

estar lá no momento e ter a inspiração, sobretudo a informação e a inteligência de fazer a coisa certa no momento certo. É por isso que às críticas a posteriori eu dou muito pouco valor. O negócio tem que estar... Em cima do fogo cruzado é que se tem que saber decidir certo.

M.Q. - Agora, eu ouvi numa entrevista, até do dr. Carlos Válter, que foi nesse período do Ueki que ascenderam os geólogos na empresa.

A.Z. - Em função dessa tripartição. A tripartição e a própria atuação e força que foi dada a essa área como área prioritária, deu aos geólogos essa ascensão toda, que tem coisas boas e coisas ruins. Eu diria que essa hipertrofia também não é muito interessante para a companhia. Eu tenho feito essa manifestação em vários lugares. Você pode até fazer um paralelo com o corpo humano. O corpo humano tem proporções, mais ou menos, vamos dizer, equilibradas e bem dosadas. Se você pegar um indivíduo que vai fazer força só com um braço, fazer todo um programa de musculação e desenvolver só um braço, ele vai ficar um deformado - ele vai ter o braço direito, digamos, totalmente desenvolvido e o resto do corpo raquítico. Então, ainda que se dê prioridade a uma área, não se pode deixar que as outras fiquem, vamos dizer, atrofiadas. Então esse grande desenvolvimento dado aos geólogos devia ser seletivo, e não absoluto, ou seja: "Tudo o que é geologia é prioritário." - está errado. Tem que ser "O que é bom em geologia é prioritário, e o bom em outras áreas também é prioritário." - na área de refino, na área de transporte, na área de engenharia, na área de administração, na área de finanças. A seleção inaudível, como a gente diz - certo ou errado, preto ou branco -, é uma solução sempre errada, é uma solução radical

sempre errada. O importante é a dosagem, e a dosagem, a meu ver, tem faltado.

M.Q. - Agora, o Shigeaki Ueki era uma pessoa que vinha de fora da empresa, que deve ter feito a sua turma - como se diz -, eu acredito, junto a esses geólogos. O senhor acha que isso foi uma busca de apoio?

A.Z. - Não. Foi busca de apoio em outras áreas. Eu diria que em relação aos geólogos, não; mesmo porque o geólogo é um bicho tão diferente, que ele não faz esse tipo de pacto, e nem... O Ueki teria dificuldade em fazer essa transa com eles. Isso foi muito mais feito num escalão político, num escalão puramente gerencial: em nível de diretores, em nível de administradores, na área comercial, aí eu concordo com você. Uma área que é mais de aptidão gerencial - aí ele poderia ter formado as pessoas, vamos dizer, que tinham uma maneira de pensar parecida com a dele. Alguns de que ele acabou até se separando, como o dr. Barcelos, o engenheiro Barcelos, que saiu no... Não sei nem se o Barcelos é engenheiro ou não.

M.Q. - Petrônio Barcelos?

A.Z. - Petrônio, não. Esse Barcelos que saiu da... Hoje é presidente da Bolsa do Rio. É um grande amigo do Geisel, almoça sempre com o Geisel uma vez por semana lá na Associação Comercial. Como é que chama? Sérgio Barcelos! O Barcelos entrou na Petrobrás como assistente de presidente, no tempo do Mangabeira, e foi assistente de presidente quase toda a sua vida. Era um rapaz inteligente - para você ver, como presidente da Bolsa... Acho que ele é economis-ta, é um moço muito inteligente. Mas ele fez carreira em nível de presidência na Petrobrás, sempre assessor de pre-

sidência, até que no tempo do Ueki ele foi para a Inter-brás - me parece que era Interbrás -, de onde saiu num conflito com o Ueki. Mas era o tipo do homem... Vamos dizer que nesse escalão, de homem dessa linha, o Ueki fez o seu grupo, o que é natural.

Agora veja bem: a busca de um diretor externo é uma solução extremamente inteligente, que as empresas usam para a sua sobrevivência. As empresas buscam isso num terreno competitivo. Vamos ao mercado mais competitivo que existe, que é o mercado americano: no mercado americano existe toda uma filosofia do diretor externo, justamente porque é o sujeito que vem e não está preso aos grupinhos, às soluções tradicionais. O outside director, em nível de board, é visado por quase todas as companhias americanas. Quem exige é o acionista, para que tenha um advogado do diabo no meio da diretoria, um sujeito que sempre questione. Então essa é uma forma de você ser eficiente, não cair na curva perigosa de ser uma sociedade... Porque na medida em que você só tem a sua cultura interna e se concentra nela, o risco de você fazer erros é muito grande. O diretor externo devia ser uma obrigação, e aqui na companhia nós temos acidentalmente. Mas você pega um homem como, por exemplo, o almirante Maximiano: é um diretor externo. É certo que ele não veio do mundo empresarial; veio do mundo público, do serviço público - porque as forças armadas são um serviço público -, é um servidor público. Mas não deixa de ser uma fonte externa. Na área financeira, nós sempre tivemos gente do BNDES, que é uma força externa. E assim por diante. Então o diretor externo devia ser até uma imposição estatutária - pelo menos um, para que ele fosse essa pessoa.

M.Q. - Aliás, na área financeira tem o Belotti, que está aí há muitos anos.

A.Z. - Sim, mas hoje o Belotti é empregado da companhia. E le veio do BNDES, mas hoje é empregado da Petrobrás.

M.Q. - O Belotti está aí há muito tempo, não é? E ele tem um poder apreciável, não é?

A.Z. - Tem. Mas isso depende da competência dele no nível que ele faz e que mantém... Isso, também são ligações políticas, entende? Porque as ligações políticas sustentam... É um cargo de indicação do presidente da República, inclusive é renovável a cada três anos.

M.Q. - É porque ele presidiu não só a parte financeira, como era presidente de todas as subsidiárias.

A.Z. - É, realmente a área de atuação muito grande dele era a área petroquímica, não é? Já vem assim desde a sua origem: ele veio de chefe de departamento das indústrias químicas do BNDES. E, com o BNDES, ele foi diretor financeiro na Petroquisa, depois na Petrobrás. Mas isso não é incomum, não é nada de mais sério. Isso eu acho que são coisas naturais. Ele não deixou de ser diretor externo nos primeiros tempos. Hoje, não; hoje está totalmente absorvido pelo sistema.

Bom, nós temos pouco tempo e eu queria falar um pouco sobre pelo menos um episódio antigo, que eu acho que nós não falamos, que foi a entrada em operação da Refap. Quando a Refap entrou em operação, o terminal, o Tedut*, ainda

* Terminal Marítimo Almirante Soares Dutra.

era do Depin, e aquela refinaria foi muito contestada pelas forças locais. O Rio Grande do Sul... Eu sou apaixonado pela cultura gaúcha e seus valores. Os valores gaúchos são sempre valores muito altos: os gaúchos são briosos, são lutadores, são aguerridos, eles são formidáveis. Eu gosto muito. Mas se isso tem vantagens, eu acho que pode ter desvantagens. Então o Rio Grande do Sul era muito dividido em duas áreas de poder: havia um centro de poder em torno do Rio Grande, onde tem a refinaria Ipiranga e outras séries de indústrias, tem o porto também - porto de mar -, e há Porto Alegre, que é a capital, o Palácio Piratini, centro político, não é? Mas quando a Petrobrás decidiu localizar a refinaria lá em Porto Alegre, o pessoal de Rio Grande se opôs muito. E não só o pessoal de Rio Grande: uma grande soma de interesses econômicos do pessoal da navegação lacustre, porque os derivados de Porto Alegre todos vinham por navegação lacustre. Aquela lagoa dos Patos é navegável, mas por navios de baixo calado, são navios especiais, de pequeno porte. Então, abastecer a grande Porto Alegre... E o mercado é um mercado fechado, ele não tem outra entrada: tudo tinha que entrar pelo porto de Rio Grande; de lá, ser transportado para um terminal; desse terminal, entrar para navios lacustres, e os navios lacustres abasteciam Porto Alegre. Ora, a monobóia, que foi a solução que a Petrobrás adotou, em frente a Porto Alegre, em Tramandaí, contrariou todos esses interesses. Então quando aquilo começou a operar, foi sabotado. Porque a monobóia...

M.Q. - Isso foi quando?

A.Z. - Isso foi no ano de 68, início de 68. A monobóia é u

ma bóia grande, metálica, um elemento vazado, e foi fabricada aí de acordo com projetos e funcionava como flutuador, para se amarrar lá os navios e os mangotes que entravam en tão nas galerias submarinas que iam abastecer. Então, se não houvesse a monobóia, o navio não podia descarregar. Quando estava para chegar o primeiro navio, alguém foi lá e abriu as bocas de visita da monobóia e ela adernou - abriu o suficiente para que ela adernasse. Então foi uma faina, porque o mar lá é um mar bravo, não é? Como está no sul do país, está sujeito às frentes frias que vêm da Argentina, e Tramandaí é uma região conhecida pelas suas dificuldades de mar - até para sair da barra de Tramandaí é muito difícil: nós tivemos que construir lanchas especiais etc. e tal. Então houve essa primeira sabotagem, a gente não sabia se tinha sido sabotado ou não, foi uma dificuldade; depois houve uma segunda - depois que nós consertamos, conseguimos recuperar a monobóia, foi novamente... Aí eu, que era superintendente aqui, me acertei com o superintendente lá da refinaria, disse: "Vamos pôr um fim a esse negócio, porque essa sabotagem vai continuar, não é? Você não pode pôr um soldado na bóia, lá no meio do mar, |risos| ou fazer uma vigilância da Marinha em tempo integral. O cara pode ir de noite lá..." O interesse contrariado era muito grande, todos os interesses econômicos: quem tinha aqueles navios todos ia ficar com os navios ociosos. Então, a quem interessava o crime, era mais ou menos óbvio; agora, fazer a prova, é que são elas. Investigamos alguns suspeitos; não me lembro de detalhes, mas me lembro de ter pedido ao presidente da Petrobrás até apoio não só de polícia local, mas por intermédio do III Exército, que tinha um órgão de informação do SNI. Nós queríamos pôr a

mão em quem estava fazendo aquela sabotagem, porque a sabotagem era óbvia. Mas também existem soluções de engenharia para isso. A primeira solução que nós fizemos foi de... A bóia, que era vazada, nós fomos enchê-la com um elemento leve. Então injetamos espuma de poliuretano expandido, que ocupou o habitat [riso] interno da bóia, e a linha d'água dela subiu - ela afundou um pouco -, porque teve um elemento de peso dentro, mas menor do que se fosse cheio d'água. Então conseguimos operar aquela bóia sem risco da sabotagem...

[FINAL DA FITA 21-B]

A.Z.: - Bem, então nós conseguimos, enchendo a bóia dessa espuma de poliuretano, evitar aquela sabotagem mais comum, e partimos também para uma duplicação da bóia. Isso foi uma medida de mais longo prazo. Então foi feita uma medida de curto prazo... Agora, essa brincadeira toda que eu estou contando foi muito difícil, feita naquele tempo em que nós não tínhamos telefone... O telefone era muito difícil, nós falávamos aqui numa instalação de SSB, com aquele single sight bend, em que você fala com um canal de voz - enquanto um fala, o outro tem que ouvir, é difícil. E o terminal ainda era nosso, não era do Detran. O engenheiro Normélio, que era superintendente, teve que sair em balsando socorro da... Sair nas corvetas de Marinha, dando socorro de mar. Foi uma coisa, uma epopéia, conseguir operar aquela refinaria contrariando os interesses locais.

Eu conto esse episódio porque foi um episódio importante, que vocês talvez possam aprofundar voltando aí ao início de 68, se vocês investigaram arquivos da Refap, por

que foi uma mostra a mais que... Apesar que a Petrobrás tem uma enorme mística, porque ela representa uma coisa muito importante - aquilo era abastecimento de todo o Rio Grande do Sul é um mercado fechado, não tem como tirar e pôr produto de lá; o próprio tronco ferroviário, o TPS, o Tronco Principal Sul - não sei como chamam -, é relativamente recente. Aquilo é um mercado que, se falhar esse mecanismo, fica muito difícil. E mesmo assim há forças que se colocam contra, quando têm os seus interesses econômicos contrariados, partindo inclusive para o crime, para o ato ilícito - eles não têm barreiras dessa natureza, não. Nós não conseguimos foi pôr a mão em ninguém, mas, se eu conseguisse, naquela ocasião, inclusive com a força que nós tínhamos... Aquilo já estava muito mais próximo do que depois se passou a chamar de regime autoritário. Em 68, nós estávamos aí com o Costa e Silva e o III Exército tinha uma força muito grande. Pois bem, apesar de todo esse dispositivo, nós não conseguimos pegar ninguém. Talvez tenhamos conseguido assustar, mas eu acho que o efetivo mesmo foi encher a bóia com espuma de poliuretano, que impediu que um pilantra qualquer fosse lá e destampasse a bóia e ela se adernasse porque encheu. E ela podia afundar, o que teria sido pior; ela podia encher além da capacidade de flutuação e afundar. Mas o sujeito era cauteloso, já era um crime de maior... ia dar uma crise social tão grande no Rio Grande do Sul, que as conseqüências podiam ser piores. Então ele ficou na tentativa, nunca consumou o crime completo de afundar a bóia. Mas sem sombra de dúvida foi uma atividade criminosa, cujo autor nós não conseguimos identificar, mas foi um episódio interessante na vida da Petrobrás, que talvez valha a pena aprofundar, se vocês

tiverem oportunidade.

Muito bem, mais cinco minutos, hem?

M.Q. - Então só mais uma pergunta: entre 79 e 80 houve a substituição do superintendente geral do Depin, que passou a ser o dr. Alberto Boyadjan. O que representou para o senhor a entrada do novo superintendente?

A.Z. - Para mim, em particular, nada; nós tínhamos a nossa equipe sempre muito coesa e ela sempre foi uma equipe que se desenvolveu dentro de valores - eu posso ser até suspeito, porque sou parte -, mas os valores do Departamento Industrial são valores muito altos. Aliás, outro dia eu vi até uma expressão japonesa, os japoneses têm uma filosofia para esse negócio: é de você fazer pequenos ganhos continuamente. E a nossa operação se presta para isso, porque ela é repetitiva e ela tende a permitir o aperfeiçoamento.

A cerimônia japonesa do chá, por exemplo, vem de um aperfeiçoamento, que vai ao domínio de todas suas forças interiores e a um grande grau de exaltação, vamos dizer, do seu controle pessoal. Então o Departamento Industrial sempre se caracterizou por isso: ele é um departamento de valores elevados. E a equipe do departamento sempre foi muito coesa nesse particular. Então a saída do dr. Maurício,

que foi depois de um longo ciclo de gestão, em função, até

de características pessoais dele e do dr. Orfila... Obviamente sempre se procura uma explicação funcional para isso,

mas também chega um ponto em que é preciso mudar um pouco. Tem o substrato, que é um episódio, que é o pretexto - o episódio foi o negócio da usina do xisto, eu lembro bem... Alguma coisa assim: o dr. Maurício queria construir

a usina de qualquer maneira - era um desejo natural, pois

era um programa do departamento -, o dr. Orfila se opunha; uma coisa qualquer lá, chegaram a se desentender... Então acabou o clima de coabitação, saiu. Mas a vinda do dr. Alberto... Ele era o chefe natural, indicado, era adjunto também, e não teve problema nenhum.

M.Q. - Ele era adjunto do dr. Maurício?

A.Z. - Ele era adjunto de produção. Não, eu acho... Eu não lembro se ele era adjunto ou o Flávio Chaves é que era o adjunto. Não tenho lembrança. Talvez ele fosse o chefe da Divisão de Refinação, não lembro mais. Mas isso é tão pouco importante, você vê que não ficou para mim como fato substancial. O fato é que o dr. Alberto estava lá na equipe e... E tenho impressão que ele veio da Divisão de Refinação, mas a Divisão de Refinação é nossa atividade fim: fosse ele o adjunto ou não, isso não faria muita diferença. Ele era um homem de 53, também, de minha geração. Tanto eu, como o dr. Alberto, como o dr. Maurício, começamos a trabalhar praticamente no mesmo dia lá em Cubatão. Nós viemos da mesma forja e tínhamos, temos até hoje - dr. Maurício infelizmente, falecido -, tivemos uma amizade, vamos dizer assim, indissolúvel ao longo do tempo. Mas independente da amizade, era uma indicação natural e foi recebido dessa forma por todo o departamento.

M.Q. - E quais foram as principais modificações no departamento que ocorreram com a...?

A.Z. - Aí é do estilo pessoal, é puramente do estilo pessoal. Bom, o dr. Alberto era um homem de refino, dr. Maurício, era um homem de obras - então já mudam os enfoques. Além do mais, o dr. Maurício era um homem muito cioso da sua responsabilidade, ele era bastante centralizador, ain-

- Bom, acho que por hoje...

M.M. - Acho que a gente podia até encerrar...

A.Z. - Olha, se a nossa participação se encerra por aqui, eu vou agradecer profundamente essa oportunidade que me foi dada, de desabafar coisas que eu trago no meu interior, e que eu desabafo com evidente prazer - vocês devem ter percebido isso. [riso] Eu faço isso com um prazer interno muito grande e com grande franqueza. Obviamente eu posso me excêder, porque isso é minha visão, é uma visão subjetiva, uma visão pessoal, é fruto da minha vida. Mas eu sou um grande apaixonado da Petrobrás, tudo que eu tenho na minha vida eu devo à Petrobrás. A minha família não gosta muito de ouvir isso, mas até a minha família é um fruto da Petrobrás. [risos] Eu vim casar aqui no Rio de Janeiro, porque a Petrobrás me trouxe para o Rio de Janeiro, senão eu seria um convicto solteirão, que eu fui até os 38 anos. O marechal Ademar de Queirós, que era o meu presidente e tinha debaixo dele dois superintendentes que ele apreciava muito, que eram o dr. Orfila Lima dos Santos, superintendente do Orbel, e o Aldo Jacomo Zucca, superintendente da Reduc, não se conformava - porque ele era um fã da família - de ver dois sujeitos, que ele reputava de valorosos, se desperdiçando na vida de solteiro. [risos] E a pressão dele acabou dando certo. Não em cima de mim, porque o fato de eu casar foi um acidente que não tem nada a ver com... Foi eu ter encontrado a pessoa certa no momento certo, não tem nada a ver com quem quer que fosse de fora da minha própria avaliação. Mas o Ademar ainda acha que foi a pressão dele que me fez casar, porque logo em seguida casou o Orfila e casei eu. Então tudo na minha vida eu

devo à Petrobrás. A minha vivência no exterior; o patri -
mônio que eu tenho, todos os meus valores, a minha educa -
ção, as minhas oportunidades, vieram da Petrobrás. De modo
que eu sou suspeito para falar da Petrobrás. O que eu falo
da Petrobrás, eu posso até errar, mas é sempre em favor da
Petrobrás.

M.M. - Queríamos agradecer, em nome da própria Petrobrás
|risos| e da Fundação Getúlio Vargas, o depoimento. E em
nosso nome pessoal, porque além da gente ter aprendido mui -
to, foi um prazer pessoal.

A.Z. - Muito obrigado. Eu também tive muita satisfação nes -
se nosso contato aqui. E se vocês precisarem de qualquer
coisa, podem voltar a qualquer hora. Obrigado.

[FINAL DA FITA 22-A]

