

PETROBRÁS
SERVIÇO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
MEMÓRIA DA PETROBRÁS

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

Antonio Seabra Moggi
(depoimento)

1988

ficha técnica

tipo de entrevista: temática

entrevistadores: José Luciano de Mattos Dias e Margareth
Guimarães Martins

levantamento bibliográfico e roteiro: José Luciano de Mat-
tos Dias e Margareth Guimarães Martins

Conferência da transcrição: José Luciano de Mattos Dias e
Margareth Guimarães Martins

sumário: José Luciano de Mattos Dias

texto: Maria Izabel Penna Buarque de Almeida

leitura final: José Luciano de Mattos Dias

técnico de som: Clodomir Oliveira Gomes

datilógrafa: Márcia de Azevedo Rodrigues

local: Rio de Janeiro - RJ

data: janeiro de 1988

duração: 12h 5min

fitas cassete: 14

páginas datilografadas: 334

SUMÁRIO

1ª Entrevista: Nascimento na Itália durante a viagem de núpcias dos pais; origem e casamento dos pais; a vida do Rio de Janeiro na década de 30; a escola pública na Ilha do Governador; o ginásio no Colégio São Bento; o interesse pela química; o curso preparatório no Colégio Universitário e o vestibular; a entrada para a Escola Nacional de Química em 1941; a estrutura do curso e os professores, a precariedade das instalações da escola; o curso voltado para o estudo de tecnologias; término do curso em 1944 e ida para os Estados Unidos: curso de engenharia química na Vanderbilt University; colegas de turma na Escola de Química: Kurt Politzer, Carlos Eduardo Paes Barreto, Gabriel França etc.; percepção da indústria brasileira à época: incipiência, carência de capitais e de tecnologia; morte dos avós maternos, proprietários da América Fabril e da Fábrica Bangu: com a herança recebida o entrevistado monta uma indústria de artefatos de concreto; problemas com a indústria: crise de combustível e de matéria-prima no final da guerra; o ambiente político: recordações da Revolução de 30 e do golpe de 37; avaliação positiva das transformações trazidas por Getúlio Vargas, importância da legislação trabalhista; a repressão durante o Estado Novo; participação no diretório da Escola de Química e no Diretório Central dos Estudantes; relacionamento com Gustavo Capanema; colegas de diretório: Paes Barreto, João Nader, Hélio de Almeida; manifestações pela democracia e contra a ditadura varguista; a queda de Getúlio em 1945; impressões da campanha pela entrada do Brasil na Segunda Guerra Mundial e atividades no CPOR; lembranças da guerra; as restrições de combustível na época da guerra; o estado da exploração do petróleo à época, as alternativas utilizadas, o gásôgênio; as experiências com óleos vegetais na Escola de Química; as experiências com o álcool, a situação atual do Programa do Alcool; a viagem para os Estados Unidos em dezembro de 1944; impressões da sociedade americana: ética, estímulo à independência e à criatividade; o problema do racismo nos Estados Unidos; a situação racial brasileira; o ambiente de liberdade; a mudança do padrão educacional no Brasil do francês para o americano; o curso de engenharia química nos Estados Unidos; a passagem pelo MIT para estudo de administração de engenharia e negócios; o estudo intensivo e a experiência com o ensino de organização e métodos no MIT; a volta para o Brasil e as decepções do entrevistado com sua indústria de artefatos de cimento; o convite de Carlos Eduardo Paes Barreto e Leopoldo Miguez de Mello para o CNP; a ida para o CNP em 1947; oficial-de-gabinete do presidente do CNP, general João Carlos Barreto; participação na Comissão de Constituição da Refinaria Nacional de Petróleo S.A.; a licitação para a compra da refinaria; estrutura e funcionamento do CNP; os componentes da Comissão: Mário Leão Ludolf, coronel Milton Araújo e Plínio Cantanhede; o funcionamento da Comissão; a escolha da The M. W. Kellogg para a cons-

trução da refinaria; os problemas da construção; a diretriz de nacionalização de equipamentos e as dificuldades para sua implementação; o acompanhamento do trabalho dos técnicos americanos feito por brasileiros, a preocupação em apreender a nova tecnologia; o estágio da mão-de-obra local na Bahia; os problemas com as obras de engenharia civil realizadas pela empresa brasileira; o trabalho de qualificação da mão-de-obra; as dificuldades de administração das obras em virtude das normas antigas do serviço público; as possibilidades de flexibilidade; a polêmica em torno do caráter da administração da Refinaria Nacional de Petróleo S.A.; estrutura e o funcionamento do CNP; a necessidade de flexibilidade para a administração da indústria do petróleo; os problemas com a interferência do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP); a importância da concepção definida por Hélio Beltrão; a descentralização e as subsidiárias: o imperativo da responsabilidade; a influência das administrações realizadas por militares: a proteção contra o clientelismo político e o desvirtuamento nas noções descentralizadoras originais; os presidentes da empresa: civis e militares; o período pós-64..... 55

2ª Entrevista: Funcionamento do CNP em 1947: plenário, presidência e divisões; a decisão da construção de Mataripe; o poder decisório da presidência do CNP; os planos para a expansão de Mataripe; a organização para a construção da refinaria: as comissões especiais; a Comissão de Constituição da Refinaria Nacional de Petróleo: Mário Leão Ludwig, Plínio Cantanhede e o coronel Milton Araújo; participação do entrevistado como secretário da Comissão; os projetos para a refinaria e a escolha da The M. W. Kellogg; o tipo de contrato firmado com a Kellogg; o compromisso com o treinamento dos técnicos brasileiros; as dificuldades com as especificações do projeto; a escolha da firma nacional para as obras de engenharia civil; o emprego de equipamentos nacionais na construção da refinaria; a pressão política sobre o CNP à época do Estatuto do Petróleo; a divisão existente no CNP quanto à política do petróleo; a repercussão da campanha do "O petróleo é nosso" dentro do CNP e a posição do corpo técnico; os assessores norte-americanos do CNP: a atuação de Walter Link; a formação e a personalidade do geólogo de petróleo, o início dos cursos de geologia de petróleo no Brasil; a relação com a Universidade para a implantação dos cursos; o apoio exterior: professores americanos, franceses e canadenses selecionados com a ajuda do deão da Universidade de Stanford; o início dos cursos na Universidade da Bahia; geologia e engenharia de petróleo, na Universidade do Brasil, no Rio de Janeiro: curso de refinação de petróleo; a transferência de tecnologia nas fases iniciais de construção e operação de Mataripe, a importância dos cursos neste processo; a necessidade de alteração dos horários de trabalho e das formas de re-

muneração: maior flexibilidade na operação dos cursos e dos processos industriais; as resistências da burocracia do serviço público; a seleção dos candidatos para os cursos instalados; a estrutura dos cursos; os problemas com a evasão dos formados para a iniciativa privada; a continuação do aperfeiçoamento no estrangeiro, nas universidades e nas indústrias; a colaboração das empresas estrangeiras para a formação e treinamento dos técnicos; os problemas com a transferência de tecnologia; a mensagem da estrutura para a pesquisa..... 80

3ª Entrevista: Entrada no CNP em julho de 1947 como oficial-de-gabinete do presidente do Conselho; participação no projeto preliminar do Oleoduto Santos-São Paulo; descrição dos problemas da construção do oleoduto, o trabalho dos projetistas; a contratação das firmas estrangeiras para o projeto final e construção; a vinculação com a Estrada de Ferro Santos-Jundiaí: a incapacidade do setor público de administrar um empreendimento industrial; secretário-executivo da Comissão de Constituição da Refinaria Nacional de Petróleo; o porquê das comissões especiais para a administração dos projetos industriais; perfil do general João Carlos Barreto; a capacidade técnica como requisito para o trabalho administrativo; participação na elaboração do primeiro estudo para a instalação de uma unidade de produção de amônia; os problemas do planejamento da produção no Brasil; o papel de Leopoldo Miguez de Mello na concepção da indústria petroquímica brasileira; a atuação das multinacionais no processo de constituição da indústria petroquímica brasileira; a luta contra os entraves burocráticos: o problema da administração; os controles excessivos ou ineficazes; o início do trabalho como membro do setor de planejamento da Comissão de Construção da Refinaria de Cubatão; a demissão de João Carlos Barreto e a nomeação de Plínio Cantanhede para a presidência do CNP; o general Albuquerque Lima na chefia da Comissão de Construção da Refinaria de Cubatão; o trabalho de análise dos projetos de construção; a escolha da Hydrocarbon para a realização dos projetos; a escolha dos fornecedores de equipamentos; a demora da construção da refinaria; a realização do projeto pela Hydrocarbon; o desligamento da Comissão de Construção da Refinaria de Cubatão para a criação do Setor de Supervisão de Aperfeiçoamento Técnico; o trabalho em conjunto com Atos da Silveira Ramos, Kurt Politzer, Leopoldo Miguez de Mello e Cristóvão Cardoso; o problema da formação do pessoal de nível superior; a transferência dos conhecimentos tecnológicos; a estrutura de administração da construção da Refinaria de Cubatão; os problemas de adaptação dos técnicos brasileiros aos novos procedimentos industriais; a necessidade dos cursos especializados organizados pelo CNP; os acordos firmados com as universidades para a realização dos cursos; a criação da Petrobrás e a transformação do Setor de Supervisão de Aperfeiçoamento

Técnico em Cenap; perfil de Plínio Cantanhede e sua atuação como presidente do CNP; visão de Plínio Cantanhede sobre a Petrobrás; transferência de bens, serviços e pessoal do CNP para a Petrobrás; o pedido de demissão de Hélio Beltrão e os motivos da permanência do entrevistado na empresa; a presidência Arthur Levy na Petrobrás; as consequências das administrações de militares na Petrobrás: os problemas de desempenho empresarial provocados pela centralização excessiva; os problemas decorrentes da centralização para a operação no exterior; a necessidade da formação de gerentes; a transformação dos melhores técnicos nos gerentes da empresa; a criação de um novo órgão para a formação de gerentes: o Setor de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Sedes); as ampliações do monopólio para a atuação gerencial; Hélio Beltrão na presidência da empresa na Nova República: os esforços para restabelecer a descentralização que pretendeu implantar quando diretor em 1954; as interferências políticas e a desistência de Hélio Beltrão; a resistência das diretorias à descentralização: os problemas de coordenação daí decorrentes; a repetição dos problemas nas subsidiárias; a decisão de constituir um centro de pesquisas; o apoio dos diretores ao projeto: Hélio Beltrão e Leopoldo Miguez de Mello; a criação do Cenpes a partir do Cenap; os problemas da organização do Cenpes; a relação com a Universidade Federal do Rio de Janeiro; as tendências futuras para o Cenpes; exploração, tecnologia industrial e petroquímica; o juízo pessimista sobre a Universidade e o estímulo da Petrobrás..... 124

4ª Entrevista: A experiência de construção da Refinaria de Cubatão, o trabalho em conjunto com Plínio Cantanhede, Leopoldo Miguez de Mello e o coronel Imbiriba Guerreiro; problemas com as especificações de materiais e equipamentos; atritos entre Arthur Levy e o general Stênio Caio de Albuquerque Lima: a passagem do Oleoduto Santos-São Paulo pelo canteiro de obras da Refinaria de Cubatão; problemas decorrentes da administração militar da construção; saída do entrevistado da Comissão de Construção pouco antes do início da operação da refinaria para a constituição do Setor de Supervisão de Aperfeiçoamento Técnico; objetivos do setor; cursos iniciais; a criação do Cenap e o sucesso de seu desempenho na formação de técnicos e administradores; a seleção dos alunos; o convite aos professores estrangeiros; o caráter pragmático dos cursos; a solução do problema de escassez de recursos do CNP com a criação da Petrobrás; o esforço de convencer a diretoria da importância da iniciativa; o sucesso comprovado da iniciativa; a progressiva centralização e seus aspectos negativos; as tentativas de formação de pessoal de nível médio e seus problemas; a nacionalização dos equipamentos na construção da Refinaria de Cubatão; a prioridade dada à constituição do parque de refino; o impacto sobre a produção industrial; a neces

cidade de ampliação e modernização do parque de refino logo após sua constituição: processamento dos diversos tipos de óleo, sofisticação do craqueamento; o processo de politização da empresa no início dos anos 60; os problemas administrativos, as conseqüências da organização verticalizada; a demissão do entrevistado no período da presidência de Francisco Mangabeira; volta ao CNP como adido à Divisão Técnica; a caracterização da empresa estatal: seu duplo papel e sua importância para o desenvolvimento regional e para a segurança nacional; os controles da União sobre a empresa estatal; os excessivos controles no presente; a progressiva burocratização da Petrobrás; o funcionamento em regime de monopólio; a diversidade de eficiência nos diferentes setores da empresa e nas subsidiárias; a atuação prejudicial do governo na determinação de políticas às empresas estatais; a ausência de uma política industrial clara e suas repercussões; os prejuízos da Petrobrás com as indefinições do governo; a formulação das metas e objetivos pela própria empresa: a experiência do planejamento no campo da refinação, da perfuração e produção de petróleo, e do desenvolvimento de recursos humanos; os problemas adicionais trazidos pela transição política e pela crise econômica..... 151

5ª Entrevista: Posição contrária ao estatismo: o Estado é mau empresário; origem das empresas estatais: tentativa de fugir à burocratização das entidades públicas; sua função: suprir a incapacidade do setor privado em desenvolver um setor considerado importante pelo governo; duas áreas prioritárias: desenvolvimento regional e segurança nacional; a estatização indevida das empresas em débito com o governo e com dificuldades de operação: atuação do BNDE; a intromissão indevida do governo nas estatais de sucesso: Vale do Rio Doce, Petrobrás, Eletrobrás; os limites da operação estatal, a análise de cada caso: na distribuição, na petroquímica; a questão da eficiência da empresa estatal: o aspecto decisivo dos recursos humanos; as várias "ilhas" de ineficiência da Petrobrás, o exemplo do desenvolvimento de recursos humanos na área gerencial: a solução do problema; as possibilidades de comparação entre as empresas privadas e públicas na questão da eficiência; a Petrobrás como sistema de empresas e a necessidade de descentralização: a clareza das metas de planejamento, o controle pelos resultados e a eficiência gerencial; a origem das metas para a empresa; os problemas do planejamento interno frente à situação econômica e às influências políticas: o Programa do Alcool; a empresa estatal deve propor metas definidas para sua operação e coordenação com as metas estratégicas governamentais; a falta de coerência no desempenho do governo e os prejuízos causados às empresas estatais; a entrada do entrevistado na Petrobrás a convite de Hélio Beltrão: continuar na empresa a atividade de formação de profissionais especializados levada a cabo no âmbito do CNP; a de-

missão de Hélió Beltrão com a eleição de Juscelino; caracterização de Jânio Quadros e João Goulart; o processo de politização da empresa; a saída do entrevistado durante a presidência de Francisco Mangabeira; visão geral da evolução da empresa a partir de 1954; a indicação do entrevistado, feita pelo Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP), para cursar a Escola Superior de Guerra (ESG); os primeiros problemas com a administração Francisco Mangabeira; o prosseguimento dos desmandos; a assinatura de um abaixo-assinado interno contra a administração de Mangabeira e a volta ao CNP como punição; atritos com o presidente do CNP, Carlos Meirelles, quanto ao problema do teto de produção das refinarias privadas; a demissão do entrevistado; a seqüência dos presidentes da Petrobrás após a saída de Mangabeira; o retorno do entrevistado à Petrobrás a pedido do general Arthur Levy após 1964; os problemas que encontrou no Cenap em seu retorno; as comissões de inquérito internas após o movimento militar de 64, a importante atuação do general Ademar de Queiroz para a sobrevivência da empresa; novas considerações sobre o Cenap: o retorno dos professores estrangeiros a seus países, os problemas com a formação excessivamente teórica dos cursos universitários; a estrutura do Cenap; a regionalização dos centros de treinamento; os primeiros passos para a centralização da pesquisa na Petrobrás; a necessidade de organização para o desenvolvimento tecnológico; a concepção do Cenpes..... 191

6ª Entrevista: Caracterização do curso da ESG; objetivos e organização do curso; composição e número de integrantes das turmas; assuntos estudados: os campos político, militar, social e científico-tecnológico; o estudo da conjuntura da Escola, as viagens e visitas durante o curso; o tratamento do problema tecnológico durante o curso, suas relações com o problema educacional; a discussão do aperfeiçoamento gerencial; a criação e os objetivos do IBP; a criação do Cenpes e a extinção do Cenap..... 211

7ª Entrevista: A experiência de pesquisa no momento da criação do Cenpes; o estudo realizado sobre as organizações de pesquisa internacionais; a necessidade de se levar em conta as condições próprias do Brasil; a ênfase do Cenpes nos processos industriais e, em menor escala, no campo da pesquisa e exploração de petróleo; o trabalho de convencer a diretoria da Petrobrás da viabilidade do projeto de instalação do Cenpes; as condições indispensáveis para o funcionamento de um centro de pesquisas; o apoio do diretor Leopoldo Miguez de Mello; a contratação de uma empresa norte-americana de consultoria para estudar as possibilidades de instalação do Cenpes; a decisão tomada; o problema da localização; a vinculação inicial do Cenpes com o Departamento Industrial e o insucesso dessa vinculação; a vinculação do Cenpes à Diretoria Execu-

tiva logo depois; o acordo com a UFRJ e a localização definitiva na Ilha do Fundão; a idéia de uma divisão do trabalho com a Universidade: pesquisa tecnológica no Cenpes e pesquisa básica a cargo da Universidade; a concepção de funcionamento do Cenpes; a organização matricial com ênfase nos grupos-tarefas; a adaptação do projeto arquitetônico às concepções de funcionamento do Cenpes; o imperativo da geração própria de tecnologia; a compra dos processos industriais e equipamentos como ponto de partida para o desenvolvimento próprio; a evolução da estrutura organizacional do Cenpes; a importância da criação da Divisão de Engenharia Básica e a relação com as empresas de engenharia nacionais na área de projetos; o contato com as empresas nacionais privadas; o recrutamento dos técnicos no setor de engenharia básica e nos setores industrial e de exploração; os processos do Cenpes na elaboração de novos processos tecnológicos; a relação com os institutos de pesquisa da Universidade; os problemas enfrentados nesta relação com a Universidade; a ampliação da área de atuação do Cenpes em meados da década de 70, a melhoria dos contatos com os departamentos da Petrobrás; os estudos de viabilidade econômica dos projetos elaborados; o contato do Cenpes com as instituições de pesquisa estrangeiras; a evolução da qualificação do pessoal técnico e científico do Cenpes; os projetos de ampliação desenvolvidos atualmente; a criação de centros de pesquisa regionais; os recursos à disposição do Cenpes, orçamentários e especiais; as pesquisas contratadas pelas subsidiárias e pelo setor privado; os critérios de seleção dos projetos desenvolvidos; a área dos serviços técnicos; a decisiva importância dos recursos humanos; uma avaliação do desempenho do entrevistado como superintendente do Cenpes; a formação de um espírito de corpo; as resistências iniciais ao trabalho do Cenpes nas unidades industriais e a superação dessas resistências; as características próprias da administração de pesquisa, o relacionamento com os pesquisadores; os importantes progressos na área da engenharia básica, das refinarias às plataformas de exploração; o problema do conhecimento e da informação na compra de tecnologia e serviços: os progressos possibilitados pelo Cenpes; os problemas de desempenho recente da Petrobrás; o relacionamento com o setor privado: o papel do Serviço de Material (Sermat); o esforço de nacionalização: os contatos com a área da siderurgia e com os fabricantes de equipamentos; os obstáculos ao processo de nacionalização, o curso da iniciativa; a contribuição do Cenpes no campo do controle de qualidade dos equipamentos produzidos no país; a qualificação do problema dos custos da nacionalização; o fator decisivo da economia de escala; a questão da reserva de mercado; a atuação da empresa como grande compradora de equipamentos e materiais: o poder do monopólio, o aspecto fundamental do planejamento na definição dessa atuação; os obstáculos enfrentados na elaboração desse

planejamento, a interferência política indevida; o planejamento na área tecnológica no conjunto do Plano Estratégico da Petrobrás; a definição da instalação de uma nova refinaria de petróleo, as interferências políticas e a racionalidade econômica; a resistência às interferências políticas: a necessidade do trabalho de lobby e da autonomia empresarial para a Petrobrás na nova conjuntura política..... 243

8ª Entrevista: Diferentes estágios tecnológicos nos setores de refinação e de exploração de petróleo; a evolução de ambos os setores no Brasil, as dificuldades enfrentadas; a importância do volume de investimentos necessários para o desenvolvimento tecnológico em cada setor; o contrato firmado com o CTA para o fabrico de PBLH, o desenvolvimento do processo industrial; a criação dos cursos de geologia no Brasil e a estratégia de formação de pessoal especializado; os custos da exploração e as dificuldades de obtenção dos recursos de capital; a operação da Braspetro, sua estratégia de desenvolvimento tecnológico..... 263

9ª Entrevista: A criação do Setor de Documentação do Cenpes, objetivos e problemas; relacionamento do Cenpes com as empresas subsidiárias; o desenvolvimento do processo de produção de PBLH; o desenvolvimento tecnológico no setor petroquímico: eteno a partir do álcool, polietileno de alta densidade, fertilizantes; o papel do Cenpes no setor..... 274

10ª Entrevista: Reorganização do Cenpes e criação do setor de Engenharia Básica; as empresas de engenharia brasileiras e as dificuldades no desenvolvimento de engenharia básica no Brasil; distinção entre engenharia básica e de detalhe; a decisão da Petrobrás quanto ao problema; a negociação dos contratos de transferência de tecnologia, a situação de mercado; mais detalhes sobre a reorganização do Cenpes; balanço final sobre a experiência à frente do Cenpes, as novas perspectivas: especialização regional, flexibilização organizacional, aprimoramento gerencial..... 288

11ª Entrevista: Transferência de tecnologia e a lei brasileira sobre propriedade industrial, a criação do INPI; o subdimensionamento do INPI; a negociação interburocrática; a situação das patentes; a política do Cenpes no setor; os problemas da legislação; a especificidade de cada setor de pesquisa; o desenvolvimento tecnológico da exploração off-shore; considerações finais sobre a questão tecnológica: indústria farmacêutica, participação do Estado; a nomeação do entrevistado para o escritório de Nova York, as atividades do escritório e a necessidade de autonomia gerencial; as atividades financeiras do escritório de Nova York; a internacionalização da Petrobrás e a administração Shigeaki Ueki..... 305

12ª Entrevista: Internacionalização da Petrobrás, as subsidiárias operando no exterior; Interbrás; Braspetro: Majnoon, Angola, Equador; a competição no mercado internacional e a situação da Petrobrás; as negociações com a Noruega; a tentativa de criação da Petrobrás Overseas: os problemas políticos enfrentados e a decisão do Ministério de Minas e Energia; a holding Petrobrás: situação atual e necessidades futuras; as difíceis relações com o governo; o calote das entidades governamentais; a nomeação para a vice-presidência da Braspetro, o retorno ao Rio de Janeiro; a concorrência do Mar da China; considerações finais do entrevistado; relações com o governo, dificuldades da empresa, burocratização excessiva, elaboração do PASP, redução de investimentos, a indecisão dos rumos políticos do país..... 334

1ª Entrevista: 19.01.1988

M.M. — Dr. Moggi, onde e quando o senhor nasceu?

A.M. — Isso é um pouco vexatório. [riso] Eu sou filho de pai italiano e mãe brasileira. Naquela época, no segundo decênio desse século, não havia linhas internacionais de aviação. Meu pai fez uma viagem de lua-de-mel muito longa à Itália. Visitou todos os parentes que nós tínhamos em Roma e Florença e depois foi conhecer Milão. Quando ele chegou em Turim, minha mãe já estava com uma gestação bastante avançada e estávamos no hotel — eu ainda lá dentro. [risos] Meu pai foi perguntar ao médico como é que estava a situação, se dava tempo de regressar ao Brasil ou não. E o médico disse: "Olha, não vai dar tempo, porque o seu filho tem uma probabilidade muito alta de nascer no mar."

Em 20 de dezembro de 1920, nasci num hotel em Turim, onde fazia um frio "cachorro", com neve a 1 m de altura, e meu pai teve que trazer a parteira nas costas, porque não encontrou médico. Trouxe-a a pé, porque não havia circulação de veículos, não havia nada, todo o tráfego estava interrompido por uma nevasca muito grande. Meu pai teve que caminhar, carregando no cangote a parteira. Isso significa que já dei trabalho desde o início. Desde que nasci já vim dando trabalho. [risos]

M.M. — Como era o nome de seu pai?

A.M. — Meu pai chama-se Renato Moggi. A minha mãe chamava-se Beja, porque meu avô materno era um português de quatro costados e deu-lhe o nome de uma cidade de Portugal.

J.D. — Seu pai era engenheiro, era industrial ou era comerciante?

A.M. — Não. Meu pai começou como bersagliere: aqueles ita-

lianos com uma pluma preta na cabeça, que correm o tempo todo. Na Primeira Grande Guerra, uma granada explodiu próximo dele, cortando os tendões de sua perna, que ficou com um defeito. Eu disse a ele que a granada explodiu por trás porque ele devia estar fugindo do negócio. [risos]

Depois, meu pai resolveu que ia ser tenor. Ele tinha uma voz muito bonita e foi aluno do maestro que ensinou o Beniamino Grilli, o Tito Schipa e grandes cantores. Mas quando o maestro lhe disse que ele tinha que parar de fumar e de beber e nada de mulheres, ele disse: "Acabou a minha profissão artística. Eu não vou mais estudar." [risos] Ele era um cancionista, tinha uma voz muito bonita, mas...

Aí, meu pai foi correr mundo. Foi imediato de bordo de um navio, que veio parar aqui no Rio de Janeiro. Ele saltou, achou a cidade muito bonita, quis saber da comida, pediu macarrão, viu uma terrina de madeira em cima de uma mesa, pegou aquele negócio - queijo parmesão - botou... E não era. Era farinha de mandioca! [risos] Aí ele começou a conhecer o Brasil e resolveu trabalhar num banco aqui, o Banco Francês e Italiano. E assim começou a vida, como bancário, paulatinamente.

Depois, meu pai conheceu minha mãe. Esta é uma outra história. Foi durante o carnaval, naquele negócio de passar cartãozinho de visita, jogar serpentina. Aquela era uma época romântica. Meu avô materno, que tinha pretensões de que minha mãe só se casasse com um banqueiro e não com um bancário, foi contra o casamento. Perseguiu muito meu pai, mas eles acabaram se casando, sob os protestos do meu avô, que conseguiu que meu pai fosse dispensado

do banco. Foi uma perseguição bastante portuguesa... Meu avô era muito autoritário.

Meu pai abraçou uma outra profissão: foi ser vendedor dos produtos farmacêuticos Le Petit, de Milão, que era e ainda é um grande laboratório da Itália. Meu pai vendia os produtos de farmácia em farmácia. Naquela época, o Rio de Janeiro era uma coisa pequena. Talvez a população do Brasil andasse aí por uns 15 a 20 milhões de habitantes, coisa dessa ordem de grandeza. Por volta de 1930/1940, nós estávamos com 45 milhões de habitantes. O Brasil estava no take-off. O Rio de Janeiro era uma cidade... Copacabana só tinha residências, não tinha arranha-céus. Ipanema e Leblon eram um areal terrível. Meu avô comprou terras lá por vinte réis o metro quadrado. Eu nem sei como traduzir vinte réis em moeda corrente.

J.D. — Certamente não existe.

A.M. — Não existe mais esse negócio. Mas, enfim, era realmente um valor muito reduzido. Os bondes eram puxados a burro até Copacabana e voltavam. A eletricidade era ainda uma quimera. Depois, fui vendo surgir tudo isso, quando eu fui tomando consciência.

Em 1925, perdi minha mãe. Houve uma epidemia de tifo lá em Copacabana. Eu morava na rua Figueiredo de Magalhães, numa casa que me marcou muito, porque tinha uma lacraia dentro do relógio do gás. [risos] A lacraia me mordeu. Tudo era muito precário, mas o Rio era uma cidade civilizada, no sentido de que as pessoas deixavam as portas da casa abertas. Havia o vigia noturno. Havia a VN, uma plaquinha que se botava nas casas para indicar o vigia noturno. Era uma outra mentalidade. Não havia esse sis-

tema de gangsterismo, de Chicago, que nós temos hoje: ataques a banco... Havia ladrão de galinha, coisas muito...

M.M. — E era uma vida tranqüila. O ritmo, as pessoas...

A.M. — A vida era muito tranqüila, o ritmo muito menor. O sol também era inclemente assim. [risos] As mulheres usavam uma touquinha para cair n'água, um maiô todo fechado, de mangas compridas, com uma calça três-quartos, pelas canelas. Eu tenho umas fotografias dessa época que são caricaturais. Enfim, esse era o ambiente que se vivia.

Comecei a estudar... Quando perdi minha mãe, meu pai foi morar no Andaraí. Eu tinha como companheiras o dia inteiro, enquanto ele andava nas ruas vendendo produtos farmacêuticos, eu tinha uma cabra vadia para brincar comigo, e a empregada que ficava na casa. Era uma vida muito simples, no meio do quintal, com muitos tamarindos, mangueiras etc.

M.M. — O senhor é filho único?

A.M. — Sim, filho único de pai viúvo. Eu pedi muito que ele me arrumasse uns irmãos... Acabamos indo morar na Ilha do Governador, onde eu... Não sei se isso tem interesse...

J.D. — Claro que tem.

A.M. — Eu estou dizendo isso muito naturalmente, porque... Fui parar na Ilha do Governador porque eu tinha tido pneumonia dupla e o médico disse para meu pai: "Seu filho pode pegar uma tuberculose, está fraco. E aqui no Rio de Janeiro, o melhor clima é na Ilha do Governador, que fica em frente à entrada da baía, é mais ventilado etc." Então, fomos morar na Ilha do Governador, numa casa estranha, enorme — subia morro acima — na praia das Bandeiras. Fica-

va a um quarteirão da praia propriamente dita. Diziam que essa casa era mal-assombrada, porque a dona tinha assassinado o marido lá ou sei lá por quê. Havia os buracos de bala na parede.

M.M. — O senhor chegou a ver algum fantasma? [riso]

A.M. — Eu ouvia umas risadas à noite. Aquilo me deixou muito inquieto. Eu acordei meu pai, que tinha uma carabina Winchester. Mas descobrimos que aquilo era uma coruja, que ria aquela risada de coruja. A casa não era mal-assombrada. Tinha morcegos, essas coisas que davam naquela época. Tinha carambola também, caju, o diabo lá.

Fui estudar numa escola pública, chamada Cuba — não sei se ainda existe — na praia de Cocotá. Eu pegava o bondinho e ia para lá. Naquela época, as ruas eram todas de terra batida...

J.D. — Escola secundária?

A.M. — Não. Era uma escola pública primária, muito boa, por sinal. Mas, para ir para a escola, só havia o bonde. Eu ficava vendo quando é que o bonde chegava. O bonde passava de hora em hora. Eu colocava o ouvido no poste de madeira para ouvir o iaum... iaum... iaum... "O bonde está vindo aí! Corre lá! Chama não sei quem!" E íamos para a escola.

Essa foi minha primeira apresentação ao ensino. Depois, a situação financeira de meu pai melhorou e viemos morar numa pensão na rua Benjamim Constant, na Glória. E ele, com muito sacrifício — muito sacrifício mesmo — conseguiu me colocar no ginásio São Bento, na rua Dom Gerardo, perto da praça Mauá. Era uma escola extraordinária naquela época. A escola é dos Beneditinos. Ainda agora, no mês

de dezembro, fui comemorar, com meus colegas de turma - todos velhinhos - 50 anos de formado no São Bento: uma beleza. Eu me formei em 1937. Fiz o final do primário e o secundário e saí de lá... Fiquei semi-interno. Foi um grande esforço, mas tive grandes mestres. Grandes mestres.

M.M. - Era isso que eu queria perguntar: como era o colégio?

J.D. - Como era a estrutura do curso? Havia uma educação científica ou era apenas uma educação humanista?

A.M. - Era uma educação humanista. Não havia esse negócio de - no segundo grau - ir para a parte clássica ou científica. Era tudo uma coisa só. Eram cinco anos. O curso secundário era de cinco anos.

J.D. - Os professores eram todos religiosos?

A.M. - Não. Raramente eram. Naturalmente, os de apologetica eram religiosos. Mas o professor de geografia, Abdias Silva, não era religioso. Depois ele foi um famoso integralista... Depois tivemos o Gouveia -, o Werneck - que era um comandante da Marinha-de-Guerra -, tivemos o La-combe...

J.D. - Américo Jacobina?

A.M. - É. Américo Jacobina foi meu professor de história da civilização. Tivemos o Antônio Mário Barreto - filho do famoso Mário Barreto -, que conhece profundamente o português. Tivemos vários excelentes professores. O professor de matemática foi muito bom também.

E eu fui andando, até que, em 1937, tive um excelente professor de química, Henrique Liberali, famoso também. Ele já morreu.

Eu tinha muita tendência para as ciências, sobretudo para a zoologia, a botânica etc. Eu, provavelmente, seria médico. Estudei todo o meu período universitário convivendo, em pensões, com alunos de escolas de medicina. Então, estudava medicina com eles também, fazia perguntas... Mas nesse ano de 37, eu e um colega de turma - Fernando Sousa Reis - escrevemos um trabalho - que está aí até hoje - intitulado Alqumas noções sobre isotopia. Esse trabalho marcou época, porque discutia os isótopos, os primórdios do espectrometro de massa - que era ainda muito rudimentar - um instrumento que consegue separar, num mesmo elemento, isótopos diferentes, ou seja, átomos de diferentes pesos. Daí surgiu, depois com os estudos posteriores, a bomba atômica.

J.D. - Mas onde, precisamente, está a origem desse seu trabalho? Em que estudo?

A.M. - Honestamente, meu trabalho foi 90% compilatório e 10% de lavra própria. Nós ficamos muito entusiasmados em saber que havia um micromundo dos átomos e que o espaço entre as partículas atômicas era imenso. Se aquilo pudesse ser congregado, os espaços iriam diminuir imensamente. Dessa diminuição do espaço, sei lá o que poderia acontecer. Pela repulsão, a energia se desprenderia. Era um pensamento ainda muito, eu diria, filosófico. Não tinha muita base científica. Mas foi daí que os pais da bomba atômica, com um laboratório muito mais sofisticado e medindo todos esses elétrons e prótons e nêutrons - todas essas partículas que existem dentro do átomo - foram levados a concluir que a radioatividade poderia ter um tratamento separado, poderia provocar uma liberação súbita de energia, e surgiu daí a bomba atômica.

M.M. - Mas a motivação para escrever esse trabalho foi só a

curiosidade dos senhores?

A.M. — Não. Eu lia muitas revistas e esse professor me entregou muitos livros também, muito material para escolher sobre o que eu queria escrever. O Fernando Sousa Reis vale dizer, era o primeiro aluno da turma, um estudioso tremendo. Eu não era primeiro aluno; estava no primeiro terço da turma. Também era estudioso, mas longe dele. Mas eu era mais entusiasta. Eu provocava muito o Fernando, que era metódico. Ele está vivo até hoje, tem muito sucesso lá em São Paulo.

Desse estudo nosso, surgiu esse trabalho, que recebeu o primeiro prêmio. Eu ganhei um livro em inglês, o que me obrigou a estudar mais ainda essa língua, para poder entender o livro sobre química. Aí, fiquei entusiasmado com a química, achei que ela era um romance, sobretudo a química orgânica, os compostos de química orgânica.

Fui estudar química. Fiz exame para a Escola de Química, em vez de ser para a de Medicina. E o interessante é que levei um vastíssimo trote na Escola de Medicina, porque fui fazer a matrícula da Escola de Química, que era na Escola de Medicina, e me tomaram como calouro de medicina, me deram o trote, me mandaram medir, com um palito, toda a sala de entrada do prédio. [risos] Não sei quantos milhares de palitos havia naquela sala. [risos] Um negócio incrível, não é? A medicina me persegue até nisso! [risos] E na química não me deram o trote. [risos]

M.M. — Havia muitos candidatos interessados em cursar química?

A.M. — Eu diria que havia por volta de trezentas ou quinhentas pessoas que queriam estudar a química industrial. Não

havia engenharia química naquela época. Havia os cursos de engenharia industrial, modalidade química, na Escola Politécnica da Universidade do Brasil. Mas engenharia química, no conceito que tinha, é diferente de química industrial. A química industrial prepara o aluno para entender e fazer operar instalações químicas, processos químicos, enquanto a engenharia química prepara-o não só para operar, mas para projetar uma nova instalação ou modificar uma instalação existente. É uma coisa muito mais ambiciosa, muito mais profunda, porque implica cálculo de material, enfim, toda uma base de projeto.

Eu lastimava não haver engenharia química no Brasil. Então, fiz química industrial. Antes disso, como o curso secundário era de cinco anos, fomos fazer o que o governo nos obrigava na época, que era o Colégio Universitário, feito em dois anos. Era naquele asilo de loucos que existe em frente ao Iate Clube e que hoje é a Universidade do Brasil. Não sei se há menos loucos, mas... [risos]

J.D. — Os loucos continuam.

A.M. — E ali há outra universidade, a...

J.D. — UniRio.

M.M. — Do lado.

A.M. — UniRio. Mas, enfim, ali era o Colégio Universitário, ao lado do Instituto dos Cegos. Fui bom aluno no Colégio Universitário. O vestibular, naquela época, era muito amplo. Tinha exames escritos e orais, e não esse negócio de múltipla escolha, não. Você tinha que mostrar conhecimento mesmo, além de demonstrar capacidade de transmitir esse conhecimento. E o que era pedido no exame vestibular era uma enormidade. A cadeira de ciências cobria

botânica, astronomia, geologia, zoologia, cosmografia...Era o diabo! Tudo isso era uma prova. Depois havia a prova de desenho técnico, que demorava nove horas. No final da prova eu não enxergava mais nada. Aí descobri que estava precisando de óculos. Eu não me tinha dado conta disso. E havia as provas de química, que era muito puxada, de física, que era profunda. Havia até sociologia, sei lá para quê, mas havia. Eu consegui passar em todas as cadeiras, mas não alcancei a média mínima global. Havia esse negócio de média mínima global, também. Então, eu tive que repetir o vestibular. Fiquei "danado da vida", de repetir o vestibular.

M.M. — O senhor fez dois anos no Colégio... Era assim: dois anos no Colégio Universitário e aí se faziam os exames?

A.M. — Eram dois anos no Colégio Universitário, de onde saí e fiz logo o vestibular. Eu deveria estar bem preparado para isso, mas o que o Colégio Universitário pedia não era o que pedia o exame vestibular de cada escola. O vestibular não era unificado, cada escola fazia o seu. Havia os macetes de cada escola. Então, eu disse: "Eu não sei desses macetes" e entrei em um curso preparatório para o vestibular, um pré-vestibular da escola, com os professores que faziam o vestibular. Estudei como um louco e nessa segunda leva eu passei em sétimo lugar. Foi uma boa colocação, pois havia um mundo de candidatos. Antes, eu tinha estudado numa direção que não era a correta, não era específica para o que era pedido. Então, entrei na Escola.

M.M. — Em que ano o senhor entrou na Escola Nacional de Química?

A.M. — No início de 1941. O curso de química industrial era

feito em quatro anos: 1941-44. Em 44, eu saí da Escola, achando que o curso era falho.

M.M. — Por quê?

J.D. — Nós gostaríamos que o senhor falasse sobre a estrutura do curso, sobre os professores. Como era o curso?

A.M. — Os professores eram bastante rígidos. O diretor da Escola chamava-se Porto Carrero, uma família famosa do coronel Porto Carrero. Era irmão ou primo do pai da Tônia Carrero e também era professor extremamente exigente de química inorgânica. O Ramalho era o professor de matemática. Havia o Mário Saraiva, que era o professor de química orgânica, que tinha PhD na Alemanha. Havia o Otto Röt, que era o professor de tecnologia orgânica. Ensinava a preparar couros, corantes vegetais, tecidos, toda a gama que se dizia química industrial na época.

Era um curso de uma escola extremamente pobre. Os alunos se cotizavam para comprar as unidades-piloto de que a escola precisava. Nós botamos dinheiro numa destilari-zinha de álcool para a escola. Os alunos, pagavam uma bobagem - hoje seria o quê? 180, duzentos cruzados por ano, uma coisa dessa ordem de grandeza -, mas, além disso, gastavam muito mais com o curso propriamente dito. Éramos todos muito abnegados. Nós é que montávamos os laboratórios. Fazíamos tudo ali. E quando quisemos fazer esporte, nos co-tizamos e fizemos um campo de vôlei. Eu dei a iluminação, outro deu outra coisa... Cada um dava alguma coisa para a escola.

Era um grupo muito unido, porque o curso era todo com a mesma turma. A mesma turma que entrava no primeiro ano saía no último. Agora não é mais assim, com o siste-

ma de institutos você faz as cadeiras básicas do primeiro e do segundo ano com alunos de outras origens, depois se separa daquele grupo e vai fazer as cadeiras já mais avançadas, de tecnologia, em outra escola. A turma muda no meio do curso, não tem a mesma solidariedade, não se cria o esprit de corps, o espírito de corpo. Nós, não. Éramos muito unidos. A nossa turma marcou época, porque conseguiu viagens de experimentação, viagens a várias indústrias no Rio Grande do Sul e viagens de prazer, também. Eu acabei...

J.D. — A ênfase do curso era para a ciência ou era voltada especialmente para processos tecnológicos e para a situação da indústria do Brasil?

A.M. — Ela era muito voltada à tecnologia, mas de cunho eminentemente prático. Não se ganhava o embasamento teórico para saber o que estava ocorrendo. Aquele era mais um curso de como fazer. Não se aprendia como modificar aquilo que se estava fazendo. Por exemplo: "Os alemães fazem dessa forma corantes substantivos ou adjetivos para tecidos vegetais ou tecidos animais (o bicho-da-seda etc.)." "Por que é isso? Como se modifica isso?" Isso não se aprendia.

O paraninfo da minha turma foi o professor Atos da Silveira Ramos, que ainda está vivo. Em 44 eu acabei o curso e acho que nem fui à festa de formatura, pois em 7 de dezembro estava viajando para os Estados Unidos. Fui fazer o curso de engenharia química na Vanderbilt University. Aí já era um curso mais aprofundado.

J.D. — Certo. Mas antes do senhor falar dos Estados Unidos, queríamos voltar a dois outros pontos: seus colegas de turma e o ambiente político na universidade, justamente

no final do Estado Novo.

A.M. — Minha turma deu muito bons elementos. Grande parte deles hoje está vitoriosa. Por exemplo: Carlos Eduardo Paes Barreto, que montou as Refinarias de Mataripe e Capuava; Kurt Politzer, que foi um excepcional elemento, também vitorioso na indústria, hoje meu associado numa indústria particular; o professor Custódio Daniel Moura; o professor Gabriel França, que hoje é titular na Escola de Química lá na Ilha do Fundão etc. Houve pessoas muito eminentes no curso.

Era um grupo relativamente pequeno. Não éramos mais que uns trinta. Uns setenta devem ter terminado o curso.

M.M. — Na época, a frequência era obrigatória na Escola de Química?

A.M. — Eu acredito que sim, pelo menos nas aulas práticas. Nas aulas teóricas, não me lembro de ter visto chamada. Mas nas aulas práticas, o professor dava o trabalho prático e você tinha que fazer, mostrar. Eu queimei muito as mãos lá, fazendo uma porção de coisas. Também queimei os olhos, com bromo. Havia certas reações de oxidação. Aprendíamos de uma maneira eminentemente prática com o professor, inclusive como fazer uísque na banheira de casa. [risos]

M.M. — Depois nós pedimos a fórmula.

A.M. — Jogar um calicezinho de vinho do Porto, para fingir que o uísque é guardado em barril de carvalho... E nós be-

bíamos aquele uísque. O "diabo" do uísque tinha um gosto de iodo que Deus me livre! [risos] Mas era uísque. Aprendi a fazer cerveja...

Era um curso eminentemente prático, mas muita coisa se aprendeu. E nós vibrávamos. Íamos visitar muitas indústrias. Corríamos a indústria toda e os professores tinham intimidade com os capitães de indústria, com os donos dos estabelecimentos, que iam à Escola, volta e meia, fazer conferências sobre como a indústria deles funcionava e por que funcionava assim. Mas nós não mergulhávamos no como projetar essas coisas ou como operar a parte contábil, na parte administrativa. Nós não tínhamos nenhuma noção de administração.

J.D. — Certo. E como a indústria nacional era percebida por vocês? Atrasada?

A.M. — Era uma indústria incipiente, muito rudimentar, onde as empresas internacionais - não se chamavam ainda multinacionais na época, eram internacionais - tinham predominância. Quase tudo aqui era filial de empresas estrangeiras. Havia poucos laboratórios brasileiros propriamente ditos: uns poucos esforços aí, mas nós estávamos muito à míngua de conhecimentos, de tecnologia e de capitais. De capitais ainda continuamos à míngua, mas, naquela época, carecíamos sobretudo de conhecimento. E quem se prezasse um pouco tinha que fazer um curso no exterior para ganhar mais experiência. Eu não fugi à regra. Por isso, aproveitando um contato do professor Atos com a Vanderbilt University, onde ele havia recebido uma bolsa de estudos para lá, resolvi também...

J.D. — A bolsa era fornecida pela própria universidade ou

pelo governo brasileiro?

A.M. — Não. Foi um arranjo, acho que do Ponto 4. Na época, havia o Ponto 4, que era do governo brasileiro - da CAPES* - e consegui uma bolsa da Vanderbilt University para os professores daqui. Eu não ganhei a bolsa, fui com esforço próprio. Meu padrinho, que era rico, era filho daquele avô tenebroso, cheio do dinheiro... [risos] A família dominava os tecidos no Rio de Janeiro: a América Fabril e a Bangu eram as duas líderes de fabricação de tecidos. A América Fabril tinha umas cinco ou seis fábricas. Na rua Pacheco Leão, toda aquela área onde está o complexo de O Globo - a TV Globo - era uma vastíssima fábrica de tecidos, no meio da cidade... Meu avô...

M.M. — Era muito interessante. Havia unidades isoladas.

A.M. — Isso. Havia uma em Andaraí, outra na Raiz da Serra. E minha família queria muito que eu engrenasse pelos tecidos também. Mas eu era muito rebelde: "Não vou estudar tecido. Vou estudar engenharia química e vou... Não sei ainda o que vou fazer." Então, nesse ínterim - 1941-1942 - morreram meu avô e minha avó e eu herdei um dinheiro e montei com meu pai uma indústria de fabricação de artefatos de cimento. Mas era uma época terrível, porque era o final da guerra.

J.D. — Havia crise de combustível.

A.M. — Crise de combustível, crise de... Eu peguei o racionamento. E havia também crise de matéria-prima. A fábrica de cimento...

[FINAL DA FITA 1-A]

* Deve existir uma imprecisão aqui, a CAPES só foi criada na década de 50.

A.M. — Em dezembro de 1944, fui para os Estados Unidos, para a Vanderbilt University, fazer os cursos de engenharia química.

Mas eu queria voltar um pouco atrás e analisar como era o ambiente universitário e como ele se colocava na situação política de então.

Antes disso, antes mesmo de eu fazer o curso secundário, lá pelos anos 20, 30, eu morava numa pensão na rua Mem de Sá. Era um lugar bastante modesto, que ficava perto do que veio a ser a praça João Pessoa: rua Mem de Sá com avenida Gomes Freire. Eu fiquei abismado, porque, nos anos 30, houve ali uma grande reunião, um meeting tremendo, com várias pessoas discursando sobre João Pessoa, que era um paraibano de sete costados. João Pessoa se revoltou contra o governo central, onde Washington Luís, que era o presidente da República - paulista de coração, embora carioca de nascimento - teria protegido o candidato da situação, Júlio Prestes, contra o candidato da oposição, Getúlio Vargas, nas eleições que tinham sido feitas. As eleições eram ditas corruptas etc. Realmente, já de longa data se fala em eleição corrupta. [risos] E esse grupo, que surgiu no Nordeste, na Paraíba, era de revoltosos com esse estado de coisas.

No Rio Grande do Sul, o gaúcho, para não fugir ao hábito, também se revoltou e aí surgiu a Revolução de 30, capitaneada pelo Getúlio Vargas, uma personalidade muito rara, ao mesmo tempo adorada e detestada. Ele tinha grandes qualidades e grandes defeitos, que derivavam do fato dele ser muito autocrático. Ele surgiu como presidente da República, num Congresso com figuras famosas, um pouco

etruscas e formais demais, mas pouco práticas: políticos mineiros de grande renome, mas que não levavam a coisa alguma. Então o Congresso começou... O Congresso era aqui no Rio de Janeiro: havia o Senado Federal no Palácio Monroe, que já não existe mais, pois foi derrubado. Enfim, nesse Congresso havia muito discurso e pouca ação. E o Getúlio resolveu dar um golpe. Em 37, ele impôs o chamado Estado Novo.

M.M. — Antes disso, o senhor tem alguma lembrança — o senhor era criança, devia ter uns dez anos — da Revolução de 30 aqui no Rio? Como é que foi o clima na rua, o comentário em casa?

A.M. — Da Revolução de 30, o que eu me lembro é muito pouca coisa. Era um clima de quebra-quebra de jornais. Vários jornais foram quebrados. Os gaúchos surgiram aqui vestidos naquela gauchada toda, com aquele chapéu grande, de esporra...

J.D. — Lenço vermelho...

A.M. — ...amarraram os cavalos no Obelisco e começaram a fazer alguns despautérios. Sobretudo uma parte da família do próprio Getúlio, que era muito extremada e pouco lúcida. O Bejo Vargas, irmão dele, tinha rompantes terríveis, tiradas de gauchadas, de tirar revólver a três por dois, resolver tudo na força. Ele falava: "Sabe com quem está falando?" Era um negócio terrível. E foi assim até o fim da vida. Já, no fim da vida, uma das bobagens que o Getúlio fez foi colocá-lo como chefe de polícia. [risos] Aí foi o desastre total.

Mas o Getúlio, a despeito de criar o DIP — o Departamento de Imprensa, que amordaçava os jornais e as rá-

dios -, instituiu coisas muito boas. O Collor - deve ser avô desse Fernando Collor que está aí - fez uma lei trabalhista, que foi a primeira lei no mundo a dar mais atenção ao operário, criando algumas proteções para os "os trabalhadores do Brasil", como dizia Getúlio nos seus discursos. E o Brasil, realmente, começou a mudar. Começou a haver mais distribuição de renda pelo pessoal mais pobre. Alguma coisa o Getúlio começou a fazer, como a implantação da Companhia Siderúrgica Nacional.

Mas ele também fazia um regime de opressão muito grande, de boca calada. A liberdade de imprensa, de voz, não havia, não. E o estudante é por natureza um revoltado. É um pouco utópico, quer ver o Brasil caminhar com passo de sete léguas, quer que a gente se transforme na maior nação do mundo logo no dia seguinte. Eu não fugi à regra: era também desse tipo. Eu me meti no diretório da Escola de Química, primeiro, como tesoureiro, e acabei dando com os costados no Diretório Central dos Estudantes, que era vizinho da UNE, União Nacional dos Estudantes.

M.M. - Como eram essas eleições, esse clima entre os estudantes?

J.D. - Em pleno Estado Novo... [risos]

A.M. - O Capanema era um ministro da Educação muito medroso. Era muito capaz - mineirão e tal -, muito inteligente, mas muito medroso. Ele tinha um respeito tremendo pelos estudantes. Todo aquele que era presidente do Diretório Central dos Estudantes acabava no gabinete do Capanema, como oficial de gabinete ou chefe de gabinete ou o que fosse. Chefe de gabinete foi, por um tempo, o Drummond de Andrade. Mas esse era uma figura totalmente di-

ferente, e os oficiais de gabinete é que agiam mesmo. Havia no gabinete do Capanema um ex-presidente do diretório, o Ratinho - não me lembro mais do nome dele -, havia João Nader, que também tinha sido presidente do diretório, e assim por diante.

O Paes Barreto - meu colega de turma - foi presidente do Diretório Central dos Estudantes e me puxou para lá. Nessa época, o Hélio de Almeida, que depois veio a ser ministro dos Transportes do João Goulart, era o presidente da UNE, União Nacional dos Estudantes. Ele fazia discursos muito inflamados. Nós éramos contra a opressão de uma maneira geral. Mas havia aqui um grupo do Coriolano de Góis e do Hidelbrando de Góis (um era da Cexim, do Banco do Brasil, o outro era chefe de polícia). Nós quase fomos presos por eles lá em São Paulo, porque fizemos uma passeata contra o Getúlio. Isso foi uma dessas tiradas estudantis que fazíamos.

Nós éramos comparados ao Lavoisier: "Olha aí! Lá vai o Lavoisier, o químico." E quando se perguntava "Porque Lavoisier?", vinha a resposta: "Porque ele sabe como é que se faz explosivo." [risos] Nós dizíamos: "Vamos botar explosivo no trilho do bonde..." Nós misturávamos açúcar com clorato de potássio, enxofre e botávamos aquele saco no trilho do bonde. Quando o bonde passava... bum! E dizíamos: "Contra a ditadura!..." Era uma bobajada muito grande. [risos] Não matava ninguém, mas assustava. Enfim, era uma situação de revolta contra a opressão.

O Getúlio, hábil político, sabia destruir uma porção de gente, jogando uns contra os outros. Ele sempre se resguardava. No entanto, começou a usar uma técnica erra-

da, montando um sistema de guarda-costas, dos quais o principal foi o famoso Gregório, um sujeito de aspecto terrível. Nem sei se ele era bondoso ou não. Mas seu aspecto era de um troglodita: um sujeito grandão, violento. Começou-se a atribuir a ele vários acidentes - digamos assim - que ocorreram com políticos: assassinatos e coisas desse tipo.

Nessa época, surgiram várias pessoas que ora eram adeptas do Getúlio, ora não eram. O Neves da Fontoura, por exemplo, foi um grande orador, grande sujeito, foi ministro do Exterior e depois se voltou contra o Getúlio. Escreveu Eu acuso. Batista Luzardo que era pró-Getúlio, virou-se contra ele. E assim foi uma seqüência grande de gente, a ditadura começou a enfraquecer e surgiu o ministro da Guerra - o Dutra - que também foi um pouco responsável pela queda do Getúlio, porque fez umas coisas, uns desmandos, acabou...

J.D. - Mas nessa altura o senhor não estava mais no Brasil.

A.M. - Eu não estava aqui. O que eu...

J.D. - Sobre esse período, que impressões ficaram no senhor da Segunda Guerra Mundial e da campanha pela entrada na Guerra?

A.M. - A Segunda Guerra Mundial... Em 40 e 41, eu fiz CPOR e fui parar na cavalaria. Sei lá por que, pois devia ter ido para a engenharia. Na ocasião, dizia-se que a cavalaria monta, mas não pensa; a engenharia pensa, mas não monta; [risos] a artilharia pensa que monta e a infantaria nem monta nem pensa. A pior de todas é a infantaria. [risos] Então, eu fui para aquela que monta, mas não pensa: a cavalaria. E fui aluno do depois ministro da Guer-

ra - Sílvio Frota -, do Elói de Menezes -, que foi um grande cavalariano -, do general Paquet, do general Oscar, enfim, de elementos que eram bons de montaria e de cabeça também.

Fiz um CPOR brilhante, porque o pessoal puxava muito. Emagreci como o diabo. Tinha que estar às seis horas...

M.M. - O senhor fazia CPOR e continuava na Escola.

A.M. - E estudava. É. Porque o CPOR, na época, era feito das 6:00 h às 8:30 h da manhã, todos os dias, com exceção das quartas-feiras. Aos sábados e domingos era quase o dia inteiro. Aí era fogo. Eu ia para lá às seis da manhã e saía às duas e meia, três horas da tarde, arrastando os pés. E havia um período que era de manobras. Aí, você endurecia mesmo. Eu me lembro de duas manobras em que fomos parar em Monte Alegre, na Vila Militar, e fizemos um acampamento em cima de um formigueiro. Chegamos lá à noite, não sabíamos o que era, nossa barraca ficou em cima de um formigueiro. Foi uma noite de cão que nós passamos. Um dos meus colegas enfiou o pé na bota e dentro tinha uma cobra. [risos] Pulou a cobra lá de dentro, foi um negócio... risos Mas o pessoal... E nós comemos um... Tomar banho, nem pensar: era assim uma vez por semana... [risos] Nós comemos um feijão que tinha gosto de querosene, porque a lata de querosene tinha caído em cima do feijão. [risos] Isso foi o que salvou o pelotão, porque, mais adiante, na infantaria não tinha havido esse derrame de querosene e o feijão estava podre. Foi uma desinteria geral no regimento todo. [risos] Nós nos salvamos porque o querosene desinfetou o nosso feijão. [risos] Enfim, o CPOR era

cheio de coisas caricatas e ao mesmo tempo de endurecimento.

Eu sofria, na ocasião, de uma colite crônica. E meu pai, como era amigo de vários oficiais, capitães de cavalaria, subornava um pretinho para ir me levar uma marmita térmica com comida de dieta. Eu ficava danado da vida com aquilo. Eu não queria um tratamento distinto dos demais, então rachava minha dieta por todo o meu pelotão. Até que o comandante descobriu - era o Cobra Fumante, um pequenino terrível - e fez um escândalo e me mandou preso na barraca da frente: "Mas eu estou preso por quê? Eu não estou comendo comida especial, estou distribuindo com os demais", perguntei. E ele respondeu: "Não. 'Tá' preso. 'Esteje' preso." Deu uma encrenca, esse negócio.

Mas, enfim, eu terminei o curso e ganhei até uma espada. Nesse ano, dois ganharam a espada, que geralmente é dada ao primeiro aluno da turma. Mas veio transferido do Rio Grande do Sul um aluno que era melhor cavaleiro do que eu. E ele veio com notas altas. Pagavam bem a nota, lá no Rio Grande, e ele ficou acima do meu lugar. Mas o Sílvio Frota, o Paquet e mais uns outros acharam que aquilo era uma usurpação, que o primeiro aluno tinha que ser do Rio, e resolveram me dar a espada. Eu recebi a espada do comandante do CPOR. Nesse dia, estava lá o Getúlio Vargas, para a distribuição da espada. Era uma ocasião especial ver o presidente: baixinho, andava sempre com a mão na barriga, parecendo um Napoleão e falava muito macio. Mas era um homem muito duro nas suas formulações. E dona Darcy, a esposa dele, era uma mulher fantástica: dedicada aos pobres, ela lhes deu assistência médica e social. Realmente ela deu um impulso muito grande aí. Enfim, o governo de Getúlio marcado por coisas extremadas:

muito boas e muito ruins também.

J.D. — É. Mas quais eram suas lembranças da guerra?

A.M. — Saí do CPOR e fui fazer o estágio para segundo-tenente. Eu era aspirante quando saí, e esse estágio foi nos Dragões da Independência, que era um regimento de elite, na rua Pedro Ivo, perto da avenida Francisco Bicalho e do CPOR. A rua Pedro Ivo é aquela que vai dar na entrada da Quinta da Boa Vista onde há um reservatório de gás da CEG, hoje em dia. Ali há um grande regimento também. Acho que o regimento dos Dragões da Independência foi transferido para Brasília.

J.D. — Ah, sim! Claro!

A.M. — Depois que Brasília foi criada, ele foi para lá. Mas ali foi um estágio muito bom, três ou quatro meses de vida dura, de manhã cedo, acordando cedo, dormindo lá, dando serviço de turno como oficial de dia, limpando cavalo... En fim...

Aí o Brasil entrou na guerra. Nossos navios foram bombardeados e os nossos aviões conseguiram perseguir e atirar bombas num submarino alemão. As bombas eram praticamente atiradas à mão, [risos] por cima da carlinga. A primeira vez em que o Melo Maluco bombardeou São Paulo — isso na Revolução de 32 —, ele foi sozinho para lá e o avião não era bombardeiro: ele pegava a bomba e jogava pela carlinga, pela janela. [risos] Era um negócio cômico. Não havia essa coisa de calcular, não. Era no olhômetro, para ver se dava. E havia ainda um grande despreparo.

Mas o Brasil começou a tomar forma e houve, então, a formação do corpo de expedicionários. Nessa ocasião, eu já tinha licença do ministro da Guerra para estudar no ex-

terior. Então, não fui para o campo de batalha lá na Itália. Mas muitos amigos meus foram.

M.M. — Qual era a expectativa dos jovens, podendo ir para guerra? Como era esse sentimento?

A.M. — As mães choravam muito, com o filho saindo da baía, de navio-transporte. Eu me lembro dos Leite Garcia acenando com o lenço e chorando. E a mocidade ia entusiasmada, porque não sabia o que ia ver, achava que era um novo mundo e tal. Os jovens eram um pouco aventureiros e um pouco utópicos também. Achavam que a guerra não mataria ninguém, era mais uma experiência. Mas a guerra foi muito dura. Foi dura. A guerra na Itália foi bastante sofrida. A Força Expedicionária perdeu gente. Foi uma luta difícil, contra os alemães muito bem colocados, em terreno mais elevado, com vantagem tática e estratégica sobre a Força Expedicionária. Mas a capacidade de fogo dos aliados era enorme. Aquilo foi de roldão... Então, a notícia que nós tínhamos da guerra era de que não se sabia bem o que iria acontecer. Depois, a Alemanha se aliou ao Japão, parecia uma força indestrutível, com as Panzer Division e a guerra de improviso, a guerra-relâmpago, como chamávamos.

J.D. — Blitzkrieg.

A.M. — A Blitzkrieg levava de roldão qualquer um. Os alemães dominaram a França, que era sua principal opositora e tinha criado a linha Maginot, que parecia intransponível. Eles simplesmente contornaram a linha. Aquele negócio todo foi um gasto inútil. A linha era uma guerra ainda baseada em posições estáticas e o alemão criou uma guerra muito dinâmica.

A capacidade gerencial alemã era muito grande. Hoje está provado que foi ela que ganhou essas posições todas. Se não fosse a capacidade gerencial do outro lado, sobretudo dos Estados Unidos, que não estavam preparados para uma guerra e de repente improvisaram: quem fabricava máquina de escrever, passou a fazer metralhadora, quem fabricava panela e penico, passou a fazer capacete de campanha, ou seja, coisas desse tipo... Realmente foi uma capacidade de transformação: os navios passaram a ser produzidos não mais por rebitagem, mas sim por solda. O Kaiser inaugurou um sistema novo de produzir navios.

Houve uma vasta transformação em toda a indústria americana e por simbiose, por cópia, também os aliados passaram a tentar a mesma coisa, embora arrasados. A Inglaterra, por exemplo, foi um dos países que mais sofreu com os bombardeiros alemães e as bombas...

J.D. — V1 e V2.

A.M. — Sobretudo a V2, que era terrível. Era supersônica e não dava tempo de ser detectada. Os bombardeiros "coventrizaram". Coventry foi uma cidade que saiu do mapa. Quer dizer, aí realmente se tem o panorama terrível da guerra.

Mas houve o erro do Ribbentrop e, enfim, do Hitler, em cutucar com vara curta o urso soviético, abrindo a outra frente na União Soviética. Eles não estudaram história, porque passaram pelos mesmos desgastes de Napoleão. Foram vencidos pelo general "Inverno" lá, naquela frente de Leningrado. O povo russo lutou estoicamente naquela ocasião. Eles tiveram muitas baixas. Mas aquilo enfraqueceu demais o exército alemão, que tinha uma vantagem terrível

sobre os outros exércitos, porque os alemães tinham construído toda uma rede de transportes por ferrovias e por rodovias - as autobahns - com objetivo de guerra. Aquilo permitia movimentar as tropas de uma direção a outra numa velocidade tremenda. Isso significava triplicar a capacidade militar, porque a força que estava de um lado depois podia ser deslocada para o outro, o que dava uma agilidade fantástica. E os Messerschmitt eram aviões bombardeiros de mergulho fantásticos também, até que começaram a surgir os primeiros aviões a jato, fabricados pela Fiat italiana, que não tinha capacidade de produzir na velocidade e na proporção que os americanos podiam.

Enfim, a guerra foi se desenvolvendo. O general Cordeiro de Farias - pequenininho assim - era um homem de muito boa "cuca" e conseguiu trazer várias idéias interessantes sobre formação militar para o Brasil. Mas o Brasil também exportou muita coisa e fez um saldo positivo na Europa, que lhe permitiu depois converter isso em planos de rápido desenvolvimento. Surgiu o tal famoso Plano Salte - Saúde, Alimentação, Transporte e Energia -, que era do Bittencourt Sampaio... Não. Era do Paulo Bittencourt...

J.D. - Era do Mário Bittencourt Sampaio.

A.M. - Mário Bittencourt Sampaio, que era do DASP. Compramos locomotivas novas e começamos a encomendar refinarias. Surgiu a refinaria de Cubatão, cuja encomenda foi feita a grupos da França: Fives-Lille e outros. Grande parte da...

M.M. - Como o senhor já tinha essa autorização, o senhor não pensava em ser mandado para a guerra, não é?

A.M. - Eu tinha pensado, sim. Era uma idéia que me atraía

muito. Meu pai tinha horror a isso, porque ele tinha feito a guerra - tinha levado aquele tiro na perna. [risos] Era uma guerra muito mais sofrida, porque era inclusive, de fome e sede, em que o soldado às vezes bebia a própria urina, água estagnada, aquelas coisas...

M.G. - Como era o clima aqui? Naquela época, o Brasil importava muita coisa. O país chegou a sofrer restrições? Como é que era?

A.M. - Ah, sim! Nós tínhamos restrições muito sérias: de alimentos e, sobretudo, de combustível. O Brasil estava parando por falta de combustível. Havia uma refinaria, feita com uma caldeira de locomotiva, em um daqueles campos de Aratu, lá na Bahia, que era um negócio superprimativo. E nós chamávamos aquilo de refinaria, mas era mesmo uma cozinha.

J.D. - Uma destilaria, um alambique. [risos]

A.M. - Uma destilaria. É exatamente o que era: separava as frações de petróleo - aquilo que o petróleo tivesse -, mas não tinha nenhuma concepção de projeto, nenhum aproveitamento melhor, através de qualquer processamento químico, térmico nem de coisa alguma. Estávamos ainda nos primórdios. Eu tinha até umas fotografias ridículas que eu tirei: parecíamos um gigante e a destilaria era pequeninha. E isso produziu o quê? Acho que duzentos ou trezentos barris de produtos de petróleo por dia, e isso quando estava no auge. [risos] Era um brinquedo e a toda hora parava, tendo que trocar peças. Era pior do que usina de açúcar e de álcool: muito primitiva mesmo. O Conselho Nacional do Petróleo foi que lançou o racionamento. E aí quem não tem cão caça com gato: passou-se a

usar muito o carvão, os famosos gasogênios, queimava-se carvão. Tinha-se que esperar uns dez ou 15 minutos para acender o carvão, jogando um fósforo lá dentro, com a ventoinha puxando e um maçarico especial, que custava caro. Se o maçarico fundia, o carro parava. Havia filtros de seda para esses gases, que eram sobretudo de monóxido de carbono. E esses filtros eram caros. Tudo era caro nesse negócio, para se chegar a um combustível supervagabundo no motor. Imediatamente, a potência do motor era diminuída a 1/4 ou 1/5 do que deveria ser. Evidentemente, também, tínhamos lá um tanque de gasolina escondido, para as arrancadas, quando mais se precisava de potência...

M.M. — O senhor andou fazendo umas experiências, que nos contou anteriormente. [risos]

A.M. — É. Fiz umas experiências. Ainda na Escola de Química, nos últimos anos, eu, Kurt, esse professor - Atos da Silveira Ramos - andamos hidrogenando vários óleos vegetais: de babaçu, marmelo, gergelim... Isso tudo nuns aparelhinhos, numas retortas, nuns reatores muito pequenos. A hidrogenação era descontínua, por batelada: coisa muito primitiva. E eu consegui convencer um primo meu, Arnaldo Seabra, a me emprestar a motocicleta dele, dizendo que eu ia fazê-lo andar com combustível e que não ia pagar nada pelo combustível. E a motocicleta andou. Mas parou logo adiante...

J.D. — Para sempre. [riso]

A.M. — ...toda coqueada. Formou-se um depósito de coque nos cilindros, aquilo ficou... Era preciso quebrar a martelo, desmontar aquele negócio todo. Foi uma trapalhada.

Quer dizer, o nosso estudo era realmente muito pr

mitivo. Depois é que começamos a mexer nisso com mais cuidado, já no laboratório do Centro de Pesquisa da Petrobrás, para verificar a possibilidade tecnológica desses óleos todos, hidrogenados ou não. E realmente são excelentes combustíveis, só que não são econômicos. Se você usar os óleos vegetais e essenciais para substituir o diesel, que é o nosso nó górdio, o nosso gargalo em termos de combustível no Brasil... Esse foi um estudo feito por volta de 1978: se cessasse o uso de óleos vegetais para fins alimentícios, não se cozinhasse mais com óleo algum nem se pusesse óleo na salada, nem nada, e se todos esses óleos fossem carreados para serem hidrogenados e servir como combustíveis, você substituiria apenas 10% do consumo de óleo diesel. Isso demonstra que a vantagem é insignificante. Você precisaria...

J.D. — ...de uma área plantada gigantesca.

A.M. — ...de uma área plantada enorme, que seria subtraída da produção de alimentos, para formar...

J.D. — Sem falar em crédito, maquinaria.

A.M. — Exatamente. Assim, naquela ocasião isso não foi julgado econômico, não havia capitais para fazer uma coisa desse tipo. O resultado foi uma descontinuidade de esforços no sentido de se usar o óleo vegetal como substituto do diesel.

J.D. — E o álcool chegou a ser usado durante a guerra?

A.M. — O álcool foi usado, sobretudo na região lá de Pernambuco... no Nordeste, onde estavam as grandes destilarias. Aqui no Rio de Janeiro, ainda não havia nada disso.

J.D. — Na época, não houve nenhum estudo de viabilidade econômica dessa...

A.M. — Não. Houve um estudo, sim. Isso até foi anterior à guerra, mas em pequena escala. Julgava-se que o álcool pudesse substituir uma parte desses derivados, uma vez que se pudesse aumentar em grande parte a eficácia da plantação da cana e do processo de obtenção de álcool, que, até então, era por bateladas. 90% das usinas eram usinas de fundo de quintal: o de alambique de barro ou de cobre. Até se dizia que a aguardente meio-amarelada é que era a boa, porque tinha resíduos de sais de cobre, que são altamente venenosos. [risos] Mas ninguém sabia disso e achava que essa é que era a boa cachaça. Mas, para fins combustíveis, o álcool — o álcool de cana, não o álcool de milho ou de outros cereais — apresenta esta característica: o resíduo que sobra no bagaço, o bagaço residual, é um combustível excelente para manter a usina funcionando. Então, não se precisaria de forças externas, energia...

[FINAL DA FITA 1-B]

A.M. — Esse esforço de produção de álcool exigiria, primeiro, uma plantação extensiva de cana. E até então isso não era possível, porque a cana era plantada no cinturão verde do Nordeste e em alguns poucos locais de São Paulo. Era uma indústria centenária, da época do Império, e já vinha se arrastando. Além disso, era e ainda é, em grande parte, sazonal. Na época da produção da cana, você produz o álcool, o açúcar e tudo o mais, depois pára e praticamente reconstrói a usina, porque os equipamentos são muito rudimentares, geralmente de ferro fundido, e são corroídos ou as moendas quebram. Então, é preciso um reparo muito grande. Passa-se quatro, cinco meses reparando a usina de álcool e açúcar.

Só ultimamente, quando começaram a surgir as usinas independentes, já no Pró-Álcool, com os incentivos do governo, é que as usinas passaram a ser construídas com material melhor e a ter um melhor instrumental e um controle mais cuidadoso do processo, cobrindo os múltiplos efeitos e tudo o mais para poder ter de fato uma produtividade maior. Mas o plantio, esse continua, a meu ver, problemático. Nossa eficiência em matéria de colheita está longe da do Havaí, de Cuba e de outros países e varia dentro do próprio Brasil: a agroindústria nordestina está muito inferior à paulista, por exemplo, e à do Paraná. A eficiência - sei lá se por adubagem de terra ou lá o que seja - varia muito de um local para outro. Fez-se um esforço para aproveitar platôs do tipo de Brasília para plantar alguma coisa que também pudesse ser usada para o fabrico de álcool. Daí a idéia do álcool de mandioca. Foram feitos vários estudos de produção de álcool de mandioca, porque aí poder-se-ia usar terrenos que não estariam sendo roubados ou subtraídos do plantio de alimentos. Esse é o grande problema: quando você planta álcool, você deixa de plantar alguma coisa mais. É a principal crítica que se fez aí ao...

J.D. - Pró-Álcool.

A.M. - É. Outro dia eu li um artigo muito bem-escrito por esse engenheiro - agora me falha o nome dele -, que aponta que o que se perde de BTU ou de calorias no bagaço e no álcool que evapora e tudo mais é maior do que o que resta. Então, a indústria seria deficitária em termos calóricos. Mas isso é uma grande discussão que a gente ainda não vai terminar tão cedo.

J.D. - Não. Mas o senhor viajou para os Estados Unidos

antes do final da guerra?

A.M. — Eu viajei em dezembro de 44. A guerra, oficialmente, terminou em dezembro de 45. Acabou um pouco antes na Europa, mas terminou em dezembro de 45 com o bombardeio de Nagasaki e Hiroshima no Japão.

J.D. — E que impressões o senhor teve da sociedade americana na época?

A.M. — Eu caí numa cultura completamente diferente da minha e me senti um peixe fora d'água. A noção de ética, de respeito pelo ser humano, é muito diferente lá. É uma sociedade com grande independência das pessoas, com métodos de estímulo da criatividade e da independência do ser completamente diferentes dos nossos. Enquanto aqui a família é mantida durante todo o período de crescimento da criança - o período escolar e tudo mais - lá, as famílias mandam os filhos para as escolas que não estejam na mesma cidade onde moram, para criar uma certa iniciativa na criança, para ela se virar mais cedo no mundo, um mundo mais agressivo, extremamente mais competitivo. A cultura era rica, rica de capitais e, naquela ocasião, com muitos problemas raciais, com um preconceito racial seríssimo...

Vou contar dois episódios. Um na Vanderbilt mesmo, em Nashville. Eu nunca dei bola para isso e entrei num ônibus com uma porção de gente em pé e lugar no fundo. Fui lá sentar. Sentei no fundo do ônibus, no banco de trás. Quando cheguei na Universidade, fui procurado por um amigo, John Savage, que disse: "Tony, você foi visto hoje sentado no último lugar do ônibus." "E daí?", perguntei. "Aquilo é lugar reservado aos negros", ele explicou. E eu respondi: "Não sei disso. Para mim é lugar para qualquer um. Eu sen-

tei lá porque achei que devia sentar." "Pois é. Mas se eles acharem que você é preto, você não poderá continuar nessa universidade. Você será expulso daqui e terá que ir para uma outra universidade, só de pretos." Eu reagi: "Mas que absurdo!"

Saí dali danado da vida com aquele negócio e fui procurar o dean da universidade. Ele disse: "Mas isso aí é imposição dos Vanderbilt. A família Vanderbilt, que criou a universidade, disse que isso aqui é só para brancos e está acabado. Se você quer, tem a Kirk University, que é para pretos." Aí, nas férias escolares dessa universidade, comecei rodar mundo. Fui à Califórnia. Fui bater em Nova Orleans, capital da Louisiana, onde o preconceito racial também é terrível. Fui a um restaurante alinhadíssimo, num hotel, com todos os garçons de libré vermelho - todos pretos - e veio um garçon branco servir à minha mesa. Como sou muito curioso e pergunto muito, chamei o maître: "Estranho, isso aqui. Vocês, num ambiente tão cheio de preconceito racial, têm um garçon branco servindo aqui à mesa." "Não senhor. Ele é preto". "Mas como que ele é preto? Eu estou vendo que ele é branco." "Não. O senhor reconhece que ele é preto pela unha, por essa meia-lua da unha, pela gengiva... Ele é um preto com 7/8 de sangue branco." Aqui, eu não saberia fazer essa diferença. [risos]

Então, eu saí dali e peguei um ônibus na Canal Street, que é uma avenida mais larga que a nossa Presidente Vargas e onde os bondes correm pelo centro. Peguei um bonde, sentei, e um preto me bateu no ombro: "Hey, you!" Eu perguntei: "Sim, o que é que há?" E ele: "Você não sabe ler?" Não entendi: "Como assim?" Ele respondeu: "Você não está vendo que dessa placa para trás é só para os pre-

tos? Você está no lugar dos pretos. Sai daí! Você tem que ficar lá na frente." Eu retruquei: "Mas não tem lugar lá!" E ele: "Não quero saber. Aqui não é o seu lugar." É o preconceito ao contrário. [risos]

Na estação de estrada de ferro tinha sala de espera para preto, sala de espera para branco, banheiro para preto e banheiro para branco. Havia cinema para preto e cinema para branco. E eu pensava: "Mas que absurdo isso aqui!" E havia a Ku-Klux-Klan, que era uma sociedade vingativa. Qualquer coisa que fosse feita contra os brancos lá, ela matava logo uns dez pretos. Era um negócio incrível.

Isso tudo se modificou. Hoje em dia não existe esse preconceito tão gritante. Em Nova York existe um preconceito ao contrário: o preto de Nova York é terrível, mau, tem horror a branco, faz questão de dizer que a raça preta é superior à branca. É um negócio esquisito.

Mas voltando atrás, fui visitar Memphis, próxima a um estado vizinho ao Tennessee, não sei se Alabama, e me disseram: "Aqui há um jardim zoológico fabuloso, só perde para o do Bronx, em Nova York. Você tem que ver." Eu fui numa quinta-feita. Fui barrado e perguntei: "Como assim? Eu quero entrar. Não posso?" "Hoje é dia só de preto. Branco não entra aqui, não! Está dito, escrito e acabado!" [risos] Como é que as coisas conseguem chegar a esse extremo?

Isso não muda da noite para o dia. Veio o Supremo Tribunal... Quem "faz" a constituição americana é o Supremo Tribunal: ela é de poucos parágrafos, mas são as leis subseqüentes, ou melhor, é a interpretação das leis,

feita pelo Supremo Tribunal, que vai atualizando e dando as linhas mestras do país, no seu comportamento global. E há grandes diferenças dentro dos Estados Unidos. Não se pode dizer que o Estados Unidos são um país. São vários países, muito mais díspares do que o Brasil. A Califórnia é um país completamente diferente. Los Angeles tinha naquela oportunidade, quinhentos mil latinos: mexicanos, etc. O sul do Texas foi roubado ao México: então, há uma quantidade terrível de latinos lá também. O norte do Maine, estado que fica acima de Massachusetts, tem uma influência latino enorme dos franceses de Montreal, do Canadá, que desceram ali. As meninas são moreninhas, coquetes, parecem umas francesinhas.

Não há uma unidade racial nos Estados Unidos. Há uma disparidade muito grande. E ela é mais acentuada em Nova York, que não é uma cidade tipicamente americana: é tudo, menos uma cidade americana. Aliás, há muitos judeus em Nova York, de três tipos diferentes: o judeu conservador, o liberal e o ortodoxo. Os ortodoxos são aqueles que usam franjinha, chapéu preto, capa preta até os pés, e só casam entre eles. Ai de uma judia que se meta com um sujeito que não é da raça! É uma coisa terrível. Quando há um feriado israelita em Nova York, a cidade pára completamente. E em Nova York também há os porto-riquenhos, os italianos, os gregos... Então, o que tem muito pouco é americano em Nova York: há tudo, menos americano. É um potin, um caldeirão de raças terrível, o que se tem lá.

Então, como definir os Estados Unidos? Depende do lugar em que se vive. O Sul é muito ameno, muito amigo, as pessoas te recebem em casa. No Norte, você não penetra na casa de ninguém. Em Nova York também: quando você

vai na casa de um amigo, é uma exceção; o amigo te convida para jantar num restaurante, nunca na própria casa. Ninguém costuma levar ninguém para dentro de casa. Ninguém também se importa com o que está acontecendo com o próximo. Nova York é uma cidade extremamente rude nesse particular. Mas há de tudo nos Estados Unidos. O país tem uma oferta de lazer que é "dose para leão." Você não tem como digerir aquele negócio todo. E tem oferta de estudo. Se você quiser estudar sexo dos anjos, você vai descobrir uma escola que faça isso. Paralelamente a meu curso de engenharia química lá, eu estudei apreciação musical. Era um curso sobre como entender os grandes autores sinfônicos, de ópera e tudo o mais, além de poder compreender o pensamento deles, às várias escolas etc. Eu comecei a me meter na música. Era a minha veia italiana.

M.M. — O pai, não é? [riso].

A.M. — Então, há uma variedade muito grande nos Estados Unidos. Comparar essa sociedade, que é tão díspare - como estou mostrando - com o Brasil é difícil. O Brasil tem muito mais unidade. Embora se tenha lá os cearenses diferentes dos gaúchos... Embora haja diferenças de comportamento, de maneira geral... Primeiro a gente fala uma língua que é una. Exceto pelos sotaques, é uma língua que dá para entender. Certamente há algumas palavras mais locais - como frigideira, que na Bahia significa omelete, e outras palavras típicas baianas -, mas dá para um gaúcho entender um cearense ou este entender um gaúcho. Na Itália, por exemplo, isso não é possível. Há 42 idiomas diferentes: o siciliano, o sardenho e o napolitano não entendem nada do que o milanês e aquela gente do norte falam. São línguas completamente diferentes.

Nos Estados Unidos há, também coisas bastante diferentes. O inglês coloquial é completamente diferente de um local para outro. E há as expressões idiomáticas, que têm uma característica completamente diferente também. Nós temos algumas expressões idiomáticas. Eu, pelo menos, aprendo com meu filho cada coisa que antes nem sabia o que ele estava dizendo: "Fulano é brega!" Há expressões do nosso coloquial que eu vou procurar entender.

Mas nos Estados Unidos, se você não conviver durante um certo tempo, não vai entender nada do que aquele sujeito daquela região está dizendo. O texano fala uma língua diferente do pessoal de Nevada, do pessoal de Boston... Boston é mais Nova Inglaterra, que são alguns estados do Nordeste americano, onde há uma influência britânica muito grande, pois a invasão inglesa se deu por ali: o famoso "Tea Party" - o chá de Boston, que jogaram dentro do mar - aquela revolta toda. Na Nova Inglaterra se fala um inglês oxfordiano, "cambridgeano". Não é comparável ao sotaque do texano ou ainda do Arkansas. O sujeito do Arkansas fala uma língua que para entender é difícil. No Sul se fala cantado: "Are you going to town?" "Você vai para cidade?" É tudo assim, tudo meio mole. Lá, o clima é muito tórrido - um verão carioca -, diferente do do Norte, onde faz um frio de rachar. Isso condiciona muito as pessoas.

Mas eu, de maneira geral, acho que lá há uma liberdade de ação: mesmo que você discorde da pessoa que está no poder, você tem o direito de falar, de se pronunciar, você pode formar sua equipe, seu partido político, qualquer que seja. Isso é uma grande liberdade. E é isso que atrai os que provêm de países de regime econômico centralizado, socialistas ou comunistas. Quando vão visitar os Estados

Unidos, muitos ficam por lá, sobretudo os mais temperamentais, os artistas de balé, as grandes figuras da arte, porque lá eles podem ser eles mesmos. Eles têm uma personalidade muito marcante, querem mostrar sua presença. Então, eles estão ali vivendo o que eles querem ser, eles estão sendo eles mesmos. Não são obrigados a representar uma farsa, o que vinha acontecendo em seus países. Digo "vinha" porque não sei se está mudando agora. Parece que sim, com a Perestroika e com o governo da China, que eu visitei, dando uma abertura. Mas até que profundidade essa abertura vai, se vai à base do sistema político, não se sabe.

M.M. — O senhor mencionou anteriormente que quem quisesse aprender química tinha que sair do Brasil. Naturalmente por causa da guerra, o destino, em geral, era os Estados Unidos... Isso mudou? Ou ia-se à Europa antes da guerra?

A.M. — Até os anos 40, até antes da Segunda Grande Guerra, o modelo de ensino, o modelo educacional brasileiro era o francês. Tanto que a língua que se falava era a francesa. Ninguém estava muito preocupado em aprender inglês. Mas depois o inglês se disseminou terrivelmente. Com isso, se disseminou também o conhecimento impresso em livros ingleses, dando-se uma grande projeção às nações de língua inglesa: Inglaterra, Estados Unidos e Austrália, em grande parte, mas sobretudo a Inglaterra e os Estados Unidos, que são mais marcantes. Todo mundo começou a falar inglês, que acabou com o esperanto, que era uma língua internacional que se pretendia criar. O inglês abafou o francês. Ainda existe um pouco de francês na linguagem diplomática, mas isso passou a ser exceção.

Na realidade, o inglês ganhou vulto, inclusive nos países comunistas. Quando se vai negociar, raramente se faz isso em outra língua que não a inglesa. Os dirigentes não querem falar inglês: o japonês fala o japonês, o russo fala o russo, mas tem que haver um intérprete que geralmente fale inglês. Eu, na China, ou falava inglês ou falava português mesmo, porque os chineses também queriam falar português.

Mas, de modo geral, o inglês serviu como fator primordial para o incentivo ao estudo nos países que falassem essa língua. Além disso, houve um impulso tecnológico muito grande nesses países. Eu não diria nas artes - a Europa ainda é o berço das artes (França, Itália etc.) -, mas na ciência e tecnologia, sem dúvida nenhuma os países de língua inglesa estão muitos quilômetros à frente dos demais.

Então, nós tínhamos que buscar o saber onde ele estava. Aí já não falava aquele impulso que havia nos primórdios do século, quando qualquer família do Norte ou Nordeste mandava seus filhos sempre para o exterior. O filho não conhecia a capital do país, que era o Rio, mas conhecia Paris e Londres. Ia estudar lá, mas por diletantismo. Era bonito: "Você estudou na Inglaterra?!" Era um pouco de empáfia sociológica ou social, digamos assim. Já de 1940 para cá, não. Foi realmente um avanço tecnológico enorme, uma capacidade de adaptação tremenda dos países de língua inglesa, que atraía muito quem quisesse aprender. Por isso, escolhi os Estados Unidos e também porque tinha os contatos lá. Havia muitas conexões, que progrediram mais ainda na época do Kennedy, com a política de boa vizinhança, toda uma...

J.D. — E o que o senhor aprendeu lá? O senhor foi lá para aprender alguma coisa especificamente?

A.M. — Fui estudar engenharia química, inicialmente, porque não havia essas cadeiras aqui, na Escola de Química. E estudei muito lá, me saí bem. Mas depois achei que a Vanderbilt era uma universidade ainda fraca, primeiro porque era sulina e segundo porque não dava algumas matérias de visão mais global, de que eu sentia deficiência em mim mesmo: matérias, por exemplo, de administração da área de engenharia. Então, fui fazer um curso de business administration - business and engineering administration (administração em engenharia e negócios) - no MIT - Massachusetts Institute of Technology -, que é uma "parada" para se entrar. É uma coisa muito séria, um curso extremamente puxado, uma escola de elite, com um acesso muito difícil. Comparada a ela, talvez haja, do lado do Pacífico, tenha a Caltec - o Instituto Tecnológico da Califórnia - a Universidade de Berkeley - hoje já não é tanto, a Universidade da Califórnia tem seis ou sete campi, atualmente. Mas o MIT era muito fechado, no coração inglês dos Estados Unidos, a Cambridge, onde está também a Universidade de Harvard, que é mais voltada para advocacia, estudos de negócios, medicina.

O MIT é voltado para as artes de engenharia: engenharia química, de eletricidade, mecânica, aeronáutica etc. E lá havia vários colegas que tinham vindo do ITA. Então, eu me meti ali dentro do coração das abelhas, na casa do marimbondo. Emagreci como o diabo, porque eu estudava dia e noite para acompanhar aquele negócio. Só tinha livre o sábado à noite, para namorar, ir a um cinema. No domingo já "metia a cara" no estudo de novo.

Além disso, o MIT mandava um grupo fazer um está-

gio na indústria tal ou qual, onde ia de fato aplicar aquilo que conhecia. Era um negócio muito objetivo, com os pés na terra, sob a supervisão diária de professores, com um coordenador para cada aluno, um observador que acompanhava cada aluno. Era o assessor e aconselhador do aluno: "Você está indo mal nessa matéria. Faça isso, faça aquilo. Desista disso. Para isso, você não dá." Era uma coisa extremamente objetiva e eficaz, só que muito puxada. Muito puxada mesmo. Aí...

J.D. — E o senhor chegou a trabalhar nesse esquema? Chegou a trabalhar nos Estados Unidos?

A.M. — Trabalhei nisso, fui aluno, lá. O curso de pós-graduação, fiz na que hoje se chama Sloan School of Administration. Naquela época era o curso 15, do professor Erwin Shell. O famoso professor Erwin Shell. O professor Pickard...

Naquela época, discutia-se muito a administração por O & M, falava-se em organização e método, no taylorismo. Foi o início daquele negócio todo, em que se dava muita ênfase ao fazer propriamente dito, à tarefa, e não ao ser humano. O ser humano não tinha muita importância, importante era a tarefa. Surgiu o filme do Carlitos, Tempos Modernos, em que o sujeito ficava mecânico tinha que cumprir aquelas metas de tempo e tudo o mais.

Fayol também era um elemento muito entronizado, muito endeusado naquela época. Depois, a coisa foi se humanizando. Surgiram outros estudiosos.

J.D. — E, certamente, essa experiência marcou-o muito.

A.M. — Ah, sim! Eu era um pouco ingênuo, achava que eu viria para o Brasil e iria revolucionar o país. Chegar aqui dizendo: "Puxa, como é no Brasil ainda não tem isso? Vamos

instalar isso aqui!" E uma andorinha não faz verão. Cheguei aqui, dei com a cara na parede. Ninguém "dava pelota" para isso. Nem entendiam o que eu estava dizendo. E eu falava: "Que coisa triste, isso. A gente quer melhorar o país... Ainda mais com essa deficiência de fornecimento de matéria-prima..."

Minha indústria estava indo à garra e acabei vendendo-a. O Paes Barreto - esse tal Paes Barreto que tinha sido presidente do diretório central - e o Leopoldo Miguez de Mello - que tinha sido professor de física industrial na Escola de Química, meu íntimo amigo - estavam trabalhando junto com o general João Carlos Barreto e disseram: "Moggi, nós precisamos de você aqui. Venha trabalhar no Conselho do Petróleo." Respondi: "Mas eu não quero. Não quero ser empregado de ninguém. Eu quero ser meu patrão!" Eu tinha essas idéias... Mas eles disseram: "Não, venha aqui, porque você tem esses conhecimentos, que são importantes para nós. Isso aqui é uma caixa de reprodução. Você vai ter um mecanismo de expandir seus conhecimentos e utilizá-los bem." E foi assim que eu, em 1947, fui dar com os costados no petróleo. Fui "bater" lá. É uma história um pouco comprida. Mas... E não me arrependo disso. Foi uma época de pioneirismo, em que se discutia o Estatuto do Petróleo: "Vamos dividir o Brasil em quadrículas. Distribuímos uma sim uma não a uma empresa multinacional", que na época era chamada de internacional. Esse negócio não tinha lógica nenhuma. Começou o Estatuto do Petróleo, que foi muito combatido. Depois veio aquela fase heróica do "petróleo é nosso", de bandeira na mão...

J.D. - E qual era sua função exata no Conselho Nacional do Petróleo?

A.M. — Comecei no Conselho Nacional do Petróleo como oficial de gabinete do presidente, general João Carlos Barreto, cujo chefe de gabinete era um coronel, Milton Araújo. Os outros dois oficiais de gabinete eram Leopoldo Miguez de Mello e Carlos Eduardo Paes Barreto. E havia o Marcelo Porto, que foi oficial de gabinete mais tarde. Mas nós tínhamos uma função mais técnica. Nós éramos técnicos. Nessa ocasião, o Paes Barreto estava inflamado com o negócio de construir a primeira refinaria moderna no Brasil. Havia uma comissão de constituição dessa refinaria, que ia se chamar Refinaria Nacional de Petróleo S.A. Esse nome nunca mais se discutiu, passou a ser Refinaria de Mataripe e, depois, Landulfo Alves. Mas, na ocasião, havia a Comissão da Refinaria Nacional de Petróleo S.A., com um pequeno grupo de abnegados e um secretário-executivo, que era eu. O Paes Barreto, o Derek Parker — que hoje é presidente da Montreal, chairman do grupo Montreal — e mais uns três ou quatro "gatos pingados" que foram selecionados por nós foram mandados aos Estados Unidos para acompanhar o primeiro projeto, que foi motivo de licitação da Kellogg. A Kellogg ganhou a licitação para fazer essa refinaria, que era "enorme", de 2.500 barris por dia. Uma brincadeira, 2.500 barris por dia, mas não havia nenhuma refinaria maior do que essa no país. Havia uma refinaria em Uruguaiana, que era um brinquedo...

J.D. — A Ipiranga. Havia a Matarazzo...

A.M. — Ipiranga, no Rio Grande do Sul, e a Matarazzo, em São Paulo. Todas elas de menor porte do que essa. Todas querendo crescer.

M.M. — Mas a sua primeira tarefa foi trabalhar nesse projeto da refinaria?

A.M. - Eu fiquei algum tempo como oficial de gabinete, de pois fui logo ser secretário-executivo dessa comissão.

M.M. - Como é que era o CNP naquela época? Por leitura de relatórios, sabe-se que havia representantes de vários ministérios: um representante da Indústria e do Comércio...

A.M. - Isso era o plenário.

M.M. - O plenário. E o resto?

A.M. - O CNP se dividia em duas atividades distintas. O dia-a-dia era exercido por três divisões: a econômica, a administrativa e a técnica. A divisão técnica, com Inácio de Lima, tinha os seus geólogos. Era uma herança do Departamento Nacional da Produção Mineral, de onde se havia se transferido grande parte de técnicos.

A divisão econômica era mais voltada para o controle de preços: o estabelecimento do preço da gasolina e o racionamento, naquela época da guerra, antes de eu entrar.

A divisão administrativa era toda de suporte e ti nha uma assessoria jurídica, um serviço jurídico.

Fora isso, havia o plenário, que era constituído de representantes da indústria - da Confederação Nacional da Indústria - do comércio - da Associação Comercial (o representante era o Rangel) e de outra associação - e dos Ministérios da Marinha, do Exército e da Aeronáutica. A Aeronáutica estava começando...

M.M. - Mas tinha representante lá.

A.M. - Tinha. A Aeronáutica foi criada com o Plínio Salgado. Não. Não é Plínio. Era... Salgado Filho. Foi o

primeiro ministro da Aeronáutica, já no Getúlio.

[FINAL DA FITA 2-A]

A.M. — O Salgado Filho*, já foi um desligamento da Força Aérea que existia na Marinha e no Exército. Mas o CNP tinha esses representantes todos. Tinha o representante do Ministério da Agricultura, Viação e Obras...

J.D. — E representantes de classe também, não?

A.M. — Esses de classe são da Associação Comercial e da Federação, a Federação era representada pelo Mário Leão Ludolf. E o outro era o...

M.M. — O outro era o Antenor da Fonseca...

A.M. — ...da Fonseca Rangel que era dos laboratórios Rangel. O Mário Leão Ludolf foi designado pelo presidente do Conselho, João Carlos Barreto, como presidente de uma comissão criada à parte, independente de todas as outras divisões de rotina do Conselho do Petróleo, constituída pelo chefe de gabinete do presidente, o coronel Milton Araújo, pelo Mário Leão Ludolf e pelo Plínio Cantanhede. Essa comissão se reunia uma vez ou duas vezes por mês. Os processos eram levados a plenário do Conselho e também a essa comissão. E havia um órgão de apoio executivo, uma secretaria pequena, com meia dúzia de gatos pingados, três secretárias, eu, como secretário, três datilógrafos e um ou dois consultores. Depois, usávamos a massa do próprio CNP nos assuntos que fossem necessários. Não havia ninguém que entendesse da área industrial. Daí a necessidade de formar

* O entrevistado refere-se a Joaquim Pedro Salgado Filho.

alguém. Daí por que mandamos gente ao exterior.

Mas foi feita uma tomada de preços. Escolheu-se a Kellog - The M.W. Kellogg -, que deu uma série de vantagens e que, de fato, na primeira construção, agiu muito bem. Fez uma refinaria com muito cuidado. Embora a refinaria fosse pequena, a Kellogg fez as especificações muito bem, com muita atenção. Tínhamos aí uma barreira enorme, que era o sistema inglês contra o sistema métrico. Transferir as especificações de um para outro dava uma trabalhadeira dos diabos. E as chapas para tanques, por exemplo, feitas no Brasil, tinham maior largura do que as americanas. Então, tinha-se que modificar todos os projetos de tanques - tanques cilíndricos, tanques de todo o tipo - para a encomenda ser feita no Brasil.

J.D. - E havia alguma diretriz fixa em relação às compras feitas no Brasil?

A.M. - Não. Havia a intenção de se usar o máximo possível de equipamento brasileiro.

J.D. - Mas não institucionalmente. Era uma decisão política interna.

A.M. - Era uma decisão política interna, porque, inclusive, não havia quem fizesse as torres e os reatores - nada disso - no país. Naquela ocasião, não havia tecnologia capaz de fazer isso aqui, seguindo aqueles padrões rígidos americanos muito severos, de pressão, de temperatura, de qualidade de aço. Muitos dos reatores eram forrados, com material refratário no interior. Enfim, havia uma série de problemas que estávamos sentindo ser intransponíveis, naquela ocasião, para se conseguir a meta de realizar a refinaria no menor prazo possível.

M.G. — A Kellogg trouxe pessoal dela?

A.M. — Trouxe técnicos americanos. E nós colocamos gente nossa, dois ou três para cada técnico americano, para ir absorvendo, na medida do possível, isso aí.

M.G. — É. Mais para aprender, porque fiscalizar...

A.M. — Para aprender, fiscalizar etc. Eram engenheiros muito jovens, com vontade de fazer. Ficavam dormindo ali dia e noite ao lado da refinaria. O pessoal vestia a camisa. Tinha um idealismo muito grande. Mas a qualidade da mão-de-obra era péssima. A Bahia estava nos primórdios. Eu acho que em matéria de cultura ali no interior ela estava logo depois da liberação da escravatura. [risos] Víamos o pessoal, realmente, coitado... Nós construímos dormitórios muito bons, botamos lençóis limpos. O pessoal chegava, se lançava ali todo enlameado. Não tomava banho. Os operários não sabiam, não tinham orientação. Então tinham doenças, verminoses etc. Um dia, entrei no banheiro dos homens e vi um sujeito lavando o rosto no mictório. Ele não sabia para o que era aquilo, lavou o rosto ali. Ninguém ensinou. Eu tinha uma trabalhadeira danada. Chegava lá, botava um sujeito para ensinar aquele pessoal. Via o sujeito caindo e perguntava: "O que há? Vai para o médico." Fizemos construir um primeiro-socorro e o médico dizia: "Isso aí é inanição. O sujeito não está se alimentando. Come farinha e carne seca - carne seca era barata - e depois bebe água. A carne seca com a farinha incha, ele tem uma sensação de fartura no estômago, mas isso não tem valor nutritivo e ele cai ali." Então a gente obrigava o sujeito a comer direito: "Olha, seu salário vai ser descontado. Você tem que comer aí no restaurante." Aí ele entrava na fila duas, três vezes: comia um pratarraz...

A feição começou a mudar. Mas o nível era muito baixo. Eu dizia: "Isso aqui é um garfo. Você já viu um garfo?" E o sujeito respondia: "Já, sim senhor." Não tinha visto garfo nenhum. Comia com a mão. Eu explicava: "Esse garfo é para levar comida à boca. Sabe como é que faz?" Ele respondia: "Sei, sim senhor." Mas eu mostrava: "Você tem que espetar a comida aí e levar na boca." E ele: "Está bem." Dali a pouco eu voltava lá, e o sujeito estava pegando a comida com a mão direita, espetando com o garfo e levando à boca com a mão esquerda. [risos] E eu falava: "Mas não é isso, meu filho! É para você não pegar com a mão, com sua mão porca, imunda. É para não pegar na comida. Você está cheio de vermes aí." Era um drama, porque as coisas mais simples...

J.D. — Se para explicar essas coisas mais simples era difícil, imagine para explicar como montar um processo industrial!

A.M. — Pois é. As locações dos parafusos de ancoragem das torres saíram todas erradas, teve-se que destruir e refazer tudo, uma briga danada com a Companhia Brasileira de Engenharia, que à época tinha sido uma boa companhia para construir um edifício, mas não uma refinaria. Não tinha experiência alguma.

J.D. — E como foi essa experiência de contratar uma indústria nacional ainda despreparada para os procedimentos tecnológicos mais avançados, mais qualificados?

A.M. — É a pena que pagamos para fazer uma coisa pela primeira vez. Você tem que começar assim.

Depois, fomos pegando outras firmas mais experientes. Não havia soldador na Bahia. Havia uns poucos sol-

dadores bons, que sabiam soldar aços especiais, em São Paulo. Mandávamos buscar o sujeito de avião e levávamos para lá. Depois eu montei aqui, junto com o Arsenal de Marinha, que fazia navios, uma escola de soldadores. Foi uma boa colaboração da Marinha de Guerra conosco: montamos uma escola de soldadores, com o pessoal da Marinha ensinando a soldar. Formamos umas duas centenas de soldadores, que foram mandados às pressas para a Bahia. Então, uma refinaria que normalmente levaria um ano e meio ou dois para ser construída, demorou três ou quatro. Foi se arrastando, com problemas terríveis. Além disso, a estrutura do Conselho Nacional do Petróleo não ajudava também.

J.D. — Isso é importante. Como eram feitas as compras, todo o processo...

A.M. — Pois é. Era um processo de compras supercomplicado, que tinha que ser segundo as normas do serviço público. Era uma coisa muito "enrolada" e muito pouco objetiva também.

M.M. — E a comissão não dispunha de qualquer recurso extraordinário que ela pudesse movimentar livremente?

A.M. — Não. Havia uma tal verba quatro no serviço público, pela qual se podia contratar pessoal por prestação de serviço fora do horário estritamente normal do serviço público. Mas era um processo muito complicado. Tinha-se que justificar essa verba: como era, como não era. Era um sofrimento único. Eu emagreci, ganhei uma úlcera gástrica e tive que sair dessa comissão, porque não agüentava mais. O médico disse: "Ou você sai ou você morre." Eu pedi demissão.

J.D. — E houve outro ponto polêmico em relação à Refinaria Nacional de Petróleo, que seria o caráter de sua adminis-

tração. O projeto original implicava a emissão de ações, a serem vendidas...

A.M. — Uma sociedade anônima. Exatamente. Não se tinha cogitado se essa sociedade anônima ia ser privada ou...

J.D. — Pública. Exatamente.

A.M. — ...estatal ou mista. E isso foi se arrastando, até surgir o projeto da Petrobrás. Por incrível que pareça, esta foi uma proposição da UDN, do partido da oposição, que foi abraçada imediatamente pelo Getúlio, que, com a visão que tinha, transformou-a em sua bandeira: "o petróleo é nosso", esse negócio todo.

M.M. — Mas o senhor estava falando da estrutura do CNP. Na hora de tomar uma decisão sobre o quê e onde se ia construir, o que pesava? Era a decisão dos técnicos ou o Conselho alterava isso por outras...

A.M. — Não. Os técnicos faziam uma recomendação ao plenário e tinha-se que trabalhar muito cada membro para que aquilo fosse aprovado, porque havia um forte coeficiente político no negócio também. Geralmente, as classes armadas estavam unas. Aí você já tinha três votos, dos três ministérios. Mas o Ministério da Agricultura - civil - e as duas federações de indústria e outros tinham facetas aí estranhas. Assim, o presidente do Conselho precisava de muita habilidade para conseguir arrancar decisões. Senão, o assunto era levado para a próxima reunião, ficava em pauta e nunca era resolvido. O organismo não tinha agilidade, estrutura, para enfrentar uma...

J.D. — Uma administração...

A.M. — ...uma administração industrial ágil como teria que

ser a do petróleo. Nós nunca estaríamos em condições de competir com multinacionais e outras. De modo que algum modelo diferente tinha que ser estabelecido. Pensou-se primeiro numa autarquia do tipo do Lloyd Brasileiro. Mas também as autarquias estavam se burocratizando...

J.D. — Sofrendo a interferência do DASP, que é um problema geral da época.

A.M. — Era um problema geral. O DASP era terrivelmente normativo e sem visão prática. Então, surgiu a idéia de uma sociedade de economia mista. E embarcou-se nessa idéia de corpo e alma. Houve um esforço muito grande nesse sentido. Vários pensadores nessa época... Havia o famoso economista - como era o nome dele? - do grupo do Getúlio, aliás...

J.D. — Rômulo?

A.M. — Rômulo Almeida. Ele era muito bom. Havia esse rapaz que é engenheiro de minas.... O... que vocês não conseguem entrevistar...

J.D. — Glycon?

A.M. — Não. Não é o Glycon. Ele está na Petrobrás.

J.D. — Ah, sim. Deve ser o... João Neiva de Figueiredo.

A.M. — João Neiva de Figueiredo. Esse mesmo. Ainda estive com ele outro dia. Deve estar com mais de 70 anos. Era escorregadio... [risos] Foi depois diretor da Petrobrás. Mas é um homem de grande idealismo, um sujeito de luta. Ele não é fácil, mas tem muita visão.

Havia o Pedro Moura, que hoje está esclerosado: está vivo, mas está morto. Havia umas figuras ímpares, que foram ajudando a fazer a lei. Carlos Medeiros foi o ju-

rista que prestou muita colaboração nisso.

Depois veio a ocasião de organizar a empresa. O primeiro estatuto foi feito pelo Hélio Beltrão e mais duas ou três pessoas que o ajudaram nisso. Eu dei uma contribuição muito pequena, nessa época. Mas, de qualquer jeito, o Hélio tinha uma visão muito pragmática da coisa e queria uma empresa que fosse bastante flexível, com uma cópia, que fosse um conselho de administração, para fixar as grandes diretrizes. Ele queria que houvesse uma diretoria que fixasse o dia-a-dia, mas que não seria executiva no sentido da interveniência diária. O primeiro nível executivo começaria de fato nos superintendentes de departamento e chefes de serviço. Essa é que era a idéia dele.

Discutia-se muito se haveria uma holding e várias subsidiárias, idéia que tinha prós e contras: mais contras do que prós, porque se imaginava que se nós criássemos subsidiárias, despregadas, deslocadas do controle do dia-a-dia da holding, pelo menos no início isso iria permitir que as multinacionais acabassem liquidando com as subsidiárias. Isso era um risco muito grande, sobretudo nas atividades monopolizadas, que deveriam estar entregues a departamentos executivos, dentro da própria empresa. À medida que houvesse atividades outras não monopolizadas, estas seriam entregues às subsidiárias.

Então, a partir de 1972, se não me engano, começa a surgir a Braspetro; depois, como spin-off - como separação - da Braspetro, surge a Interbrás; depois, a BR. A Petroquímica foi uma das primeiras. Enfim, aí é que começam a surgir as subsidiárias, nenhuma no campo do monopólio, que ficou adstrito aos departamentos mesmo. E até mais: al

guns departamentos que não lidam com o monopólio ainda assim ficaram como departamentos. Por exemplo: o departamento comercial, que importa o petróleo, uma atividade que não está prevista na lei como de monopólio, mas está de fato monopolizada. Esse departamento vende derivados através das subsidiárias: no exterior, através da Interbrás e no país, através da distribuidora da BR. A Petrobrás exerce sua atividade de engenharia, exploração e produção no exterior através da Braspetro, que é uma subsidiária. E assim por diante. Mas a idéia da "departamentalização" era para evitar que a diretoria se imiscuísse no dia-a-dia da empresa.

J.D. — Como era o caso do CNP, não é?

A.M. — Sim. Era para dar liberdade, para haver uma real descentralização da autoridade, com responsabilidade. Quer dizer: se o sujeito não andasse direito, palmada nele, punha-se para fora, mas ele recebia autoridade. Esse era o princípio que regia toda a questão da estatal. Esse princípio sofreu várias modificações. Primeiro por força dos próprios presidentes que foram nomeados para a Petrobrás. Todos eles, até recentemente, eram de origem militar e tinham uma visão administrativa vertical. Esse vezo militar, que se aprende na Escola Militar - a disciplina militar de cima para baixo, a hierarquia, a predominância do comando e não do consenso - levou a uma administração verticalizada e deturpou um pouco o plano original, que era de uma administração um pouco mais horizontalizada, com os departamentos funcionando. Isso provocou, com o decorrer do tempo... No início não provocou muita deturpação, porque os diretores também existiam a curto prazo. A vida média de uma diretoria da Petrobrás era de um ano e quatro meses: a vida média.

Os diretores e presidentes eram substituídos a curtíssimo prazo. E sempre havia um militar à testa, pois existia a idéia de que o militar estaria equidistante das facções políticas, o que seria uma blindagem para proteger a empresa dos apetites dos partidos políticos. Isso funcionou até um certo ponto. Infelizmente, os presidentes civis vieram em ocasiões muito conturbadas. Se não me engano, o primeiro foi o Geonísio Barroso - não me recordo de outro antes dele - que pegou o Jânio Quadros, que foi de curta duração. Logo em seguida vem o...

J.D. - Francisco Mangabeira.

A.M. - ...Francisco Mangabeira, de triste memória. Foi execrado pelo próprio Partido Socialista - que o colocou lá - por tanta asneira que fez... Quem deveria ser presidente era o João Mangabeira, que tinha uma grande capacidade. Mas ele não quis aceitar e indicou o filho.

Depois do Chico Mangabeira, veio uma sucessão de militares, de triste memória também: o Albino Silva, que tinha um filho "pimpão", conhecido como ten percent, pois levava uma comissão de 10% no negócio [risos] (isso é o que se dizia; eu não estava na Petrobrás nessa época) e o Osvino, que jogava na coluna do meio. Logo em seguida veio a revolução e implantou-se de novo o domínio militar. Primeiro, com o Ademar de Queirós, que foi um excelente presidente naquela ocasião, porque poderia ter destruído a empresa, se seguisse a linha de pensamento dominante naquele momento, que era de excluir todos os "corruptos e comunistas". Todo o mundo era taxado de... Como se fossem coisas horríveis... Existia corrupção por todos os lados. Mas, enfim, ele conseguiu ressuscitar a empresa sem grandes cho-

ques internos, levando-a a novas metas e realizações muito boas. Depois, ele foi seguido pelo Candal da Fonseca, que é um militar mais rígido, sobre o qual eu muito teria que falar. Veio uma sucessão de militares, durante esse período do domínio militar até o presidente Geisel. Depois, veio ainda o Faria Lima, que também é militar, almirante. E surgiu o Ueki. Aí é uma outra história. Fica para a próxima. [risos]

[FINAL DA FITA 2-B*]

2ª Entrevista: 05.02.1988

M.M. — Dr. Moggi, gostaríamos de falar um pouco mais detalhadamente sobre a estrutura e a organização do CNP. Qual era a importância, que peso tinham o plenário, as diretorias e o presidente?

A.M. — Estou falando do CNP dos idos de 1947, quando ingressei nele. Nessa ocasião, o Conselho Nacional do Petróleo era, como de hábito, diretamente subordinado à Presidência da República: não havia Ministério das Minas e Energia, e as ligações eram feitas com a Casa Militar da Presidência. O presidente do Conselho nessa época - o segundo que o Conselho tinha - era o general João Carlos Barreto, uma figura excepcional, de Estado Maior, com muita boa visão. O Conselho era organizado em três divisões: a divisão econômica, que lidava com preços de derivados e cuidava de toda a parte referente a produtos de petróleo; a divisão administrativa, que era mais para uso interno,

* A fita 2-B não foi gravada integralmente.

de suporte às atividades do Conselho e que lidava com compras de material, administração de pessoal e setores desse tipo; e a divisão técnica, que era uma divisão eminentemente voltada para os aspectos de exploração e produção de petróleo, com ênfase na geologia. Essa divisão era a que tinha maior número de empregados e possuía setores técnicos. Não recordo o nome desses setores todos, mas eram referentes a geologia, produção, perfuração etc. Essa era a organização básica, estrutural, do Conselho.

Fora isso, como se tinha encontrado petróleo na Bahia, com ênfase no campo de Candeias - era o segundo ou terceiro campo produtor -, resolveu-se construir uma refinaria que se dizia moderna. Até então, da época do racionamento do após-guerra, o que nós herdávamos era - eu não sei se poderíamos chamar de destilaria - uma caldeira de locomotiva, que fazia a simples destilação atmosférica do petróleo, produzia pequeníssimas quantidades de gasolina, querosene etc. e onde não havia qualquer processamento químico sofisticado. Havia apenas uma vaporização das diferentes frações que estavam no petróleo e uma condensação mais adiante - condensação fracionada -, que separava essas frações. E isso mal dava para abastecer o mercado local: Candeias, Mataripe, Salvador...

J.D. - A decisão política da construção dessa refinaria partiu do próprio CNP ou de alguma instância superior?

A.M. - Tendo-se cubado esse petróleo, calculando-se uma reserva que permitia uma produção, à época, de 2.500 barris por dia, achou-se conveniente construir uma pequena refinaria desse porte. Essa decisão foi sugerida ao plenário pelo presidente do Conselho.

O plenário era constituído de representantes de vários órgãos, dos três ministérios militares - Exército, Marinha e Aeronáutica -, da Confederação Nacional da Indústria, da Associação Comercial, e dos Ministérios da Agricultura e da Viação. Era esse plenário que decidia sobre a conveniência disso ou daquilo, mediante estudos preparados por assessores de seus membros.

M.M. - Esse plenário acompanhava bem os estudos apresentados pelos técnicos do CNP? Mais ainda: quem decidia, afinal? Era o plenário, ou o presidente tinha um poder mais forte na hora de tomar uma decisão?

A.M. - O poder do presidente era marcante, porque, afinal, ele era o chefe do executivo do petróleo, por assim dizer, e o plenário funcionava mais como um órgão legislativo, aconselhador. Além do mais, o presidente era um militar, um general. Isso pesava muito. Mas, embora militar, o presidente era muito democrático. Ele gostava de submeter os assuntos e sentir a opinião dos membros do plenário e respeitava muito uma opinião bem-intencionada em argumentos.

Evidentemente, os membros do plenário - os conselheiros - não tinham conhecimento especializado para bem opinar isso ou aquilo. Eles tinham uma vivência e o conhecimento que lhes era transferido pelos órgãos que representavam. Então, as propostas nem sempre eram decididas na mesma oportunidade. Os assuntos eram distribuídos com antecedência e os conselheiros ouviam suas bases. A indústria e o comércio consultavam suas associações e os militares ouviam seus respectivos ministérios, que produziam recomendações. Às vezes, havia um choque de pontos de vista divergentes.

Esse choque foi até salutar, porque permitiu, através do debate, que se sedimentasse um ponto de vista do que era mais interessante. Não raro, o plenário pedia que um estudo mais profundo fosse feito por técnicos de organizações contratadas para isso: organizações internacionais ou, quando existiam no país, órgãos de consultoria ou o Clube de Engenharia ou seja lá quem fosse.

Acredito que desse entrechoque, desse entrevero, vinham recomendações bastante saudáveis, bem-fundamentadas. Evidentemente, a construção de uma refinaria de 2.500 barris, na ocasião, era mais para ganhar experiência do que propriamente uma vontade de dar um impulso grande à economia do Brasil, porque era uma insignificância. Essa talvez fosse a refinaria dita moderna de menor porte do mundo, embora já existissem outras em Uruguaiana, no Rio Grande do Sul, como a própria Ipiranga, numa cidade do Rio Grande, todas elas de porte muito pequeno, capacidade muito pequena, e trabalhando com petróleo importado. Esse seria o primeiro esforço de construir uma refinaria que se dizia moderna naquela época porque era a primeira que iria ter uma unidade de processamento catalítico. Embora o processamento inicial fosse um craqueamento térmico, tinha-se idéia de que ele evoluísse para catalítico.

J.D. — A ampliação, desde o início, era uma hipótese...

A.M. — Era uma hipótese que se tinha em vista. Já havia lugares predeterminados no próprio plot, no próprio plano da refinaria, para uma expansão, duplicando a capacidade. Iríamos de 2.500 para cinco mil barris, o que de fato veio a ocorrer. Hoje a refinaria tem uma capacidade de 130 mil ou 140 mil barris por dia e talvez seja uma das mais com-

plexas refinarias da Petrobrás, com 16 ou 17 unidades de processamento diferentes. Mas, naquela oportunidade, realmente nós não sabíamos nada a respeito de petróleo. Nós éramos "cozinheiros": fazíamos pela receita do estrangeiro, que nos vinha dizer como tínhamos que agir.

J.D. — Como secretário-executivo da comissão de instalação da refinaria, o senhor certamente teve muito contato com a organização, com as diretrizes iniciais para a construção da refinaria. Como funcionava a comissão? Quais eram seus membros? Como surgiu a idéia de fazer compras na indústria nacional?

A.M. — Como eu disse, a organização do Conselho era extremamente simples, rudimentar, e não havia nela uma previsão de organismos para cuidar da parte industrial que se estava esboçando: tanto o esforço para construir um oleoduto quanto esse problema da refinaria.

O oleoduto era o de Santos a São Paulo. Foi o primeiro e se dizia "enorme". Tinha pouco mais de 50 km, menos de 60 km de comprimento, ia subir a serra do Mar e passar por todos os tipos de obstáculos que um oleoduto poderia encontrar, mas tudo numa distância bastante reduzida.

Mas não havia conveniência de se colocar isso na divisão técnica porque lá não havia qualquer técnico que tivesse sensibilidade para os aspectos industriais. E o plenário houve por bem criar comissões que tinham uma característica de órgãos temporários, ao contrário das divisões, que eram permanentes. Criaram-se as comissões de oleodutos, do xisto, de refinação etc. Esta última se transformou na Comissão de Constituição da Refinaria Nacional de Petróleo S.A. A refinaria seria uma sociedade anônima, cu-

ja natureza das ações ainda não se tinha definido com rigor. Imaginava-se que a refinaria pudesse ser uma empresa totalmente controlada pelo Estado.

Havia três membros nessa comissão. O presidente era o dr. Mário Leão Ludolf, o homem indicado pela Confederação Nacional das Indústrias, da qual veio a ser, posteriormente, presidente. Portanto, esse não era um funcionário público. Era um homem de indústria, um capitão de indústria, que possuía uma fábrica de cerâmicas e tijolos e coisas desse tipo.

O outro membro era o dr. Plínio Cantanhede, que também não era lotado no Conselho Nacional do Petróleo, não era um empregado público. Era um ilustre engenheiro, que posteriormente veio a ser presidente do Conselho Nacional do Petróleo, prefeito de Brasília, presidente da Companhia Siderúrgica Nacional. Ele faleceu há uns poucos anos.

Finalmente, o terceiro membro era o coronel-engenheiro Milton Araújo que, ao mesmo tempo, era o chefe-de-gabinete do presidente do Conselho.

M.M. — Era o homem do presidente.

A.M. — Era o homem do presidente dentro da comissão. Essa comissão não tinha uma estrutura de apoio. Então, foi criada uma secretaria-executiva, para a qual fui indicado como secretário. Dela participava também o dr. Carlos Eduardo Paes Barreto, que, posteriormente, foi ser o representante da comissão em Nova York, nos Estados Unidos, quando, após uma tomada de preços, se escolheu a firma The M. W. Kellogg, para fazer os projetos básico e de engenharia da refinaria.

M.M. — Quando escolheram a Kellogg, havia outros projetos que foram selecionados?

A.M. — Havia outros projetos. Foram consultadas outras em presas: a Foster Wheeler; e uma empresa que se destacou da Kellogg - não me recordo bem do nome, acho que era Hydrocarbon -; tinha a Lummus etc.

Antes disso, tinha sido feito um trabalho básico para se estudar como seria a arquitetura dessa refinaria, a que ela se propunha. Foi um trabalho feito por uma firma de Los Angeles que existe até hoje, a Bestell. Ela fez o projeto básico.

Foi feita uma tomada de preços para esse projeto básico e ganhou a The M. W. Kellogg. O contrato foi concedido e previa que a Kellogg não só faria o projeto de engenharia, em detalhes, como ainda se encarregaria da especificação e aquisição, acompanhada por técnicos do Conselho, dos equipamentos principais e da fabricação das tubulações. A empresa também daria a partida na refinaria: ela mandaria à Bahia pessoas capazes de fazer operar a refinaria e ensinar essa operação, ao pessoal brasileiro designado para isso.

Então, ao mesmo tempo que assumimos essa função, selecionamos o pessoal que iria trabalhar nessa secretaria-executiva. Pessoas foram mandadas aos Estados Unidos e começou-se a operar esse empreendimento. E havia imensas contradições, dificuldades mesmo, porque todo o projeto feito nos Estados Unidos, que não conheciam a capacidade da indústria brasileira, o estudo foi feito com base naquilo que a indústria americana poderia oferecer e dimensionado com unidades inglesas. Não se falava em me-

tro nem em metro cúbico. Tudo era medido em polegadas, jar das, barris etc. E os equipamentos eram fabricados com materiais existentes nos Estados Unidos, vale dizer, chapas com dimensões inteiramente diferentes daquelas que a Companhia Siderúrgica Nacional - a Fábrica Nacional poderia fornecer. Nós não tínhamos ainda tubulações térmicas que resistissem àquelas extremas temperaturas da parte do forno. As especificações eram feitas em metal admiralitic, que é um tipo de aço especial, uma liga especial que resiste às temperaturas dos fornos.

Enfim, até os detalhes de como deveriam ser feitas as soldas, com que características e quais os equipamentos que se deveria usar para fazer os testes de resistência dessas tubulações foram determinados com base na realidade americana. Ora, isso causou um impacto e uma dificuldade muito grande para traduzir as especificações e atribuir a obra a uma empresa de construção brasileira, que seria a montadora do empreendimento.

Foi feita uma tomada de preços no Brasil e ganhou, à época, a Companhia Brasileira de Engenharia, uma empresa com renome bastante grande de construções civis - sobretudo prédios, edifícios etc. -, mas que não tinha experiência alguma em matéria de construção industrial, sobretudo numa construção industrial de alto risco como é uma refinaria, onde um vazamento ou um equipamento mal-qualificado ou dimensionado poderiam trazer perigos enormes: explosões, incêndios etc.

Então, nós selecionamos e mandamos aos Estados Unidos um grupo de pessoas, cada uma com uma atribuição-chave: uma para a instrumentação, outra para a operação,

outra para a montagem, outra para os aspectos de segurança. Conseguimos, através da própria The M. W. Kellogg, que essas pessoas estagiassem e treinassem em outras organizações, executando tarefas tão semelhantes quanto possível às que iriam executar.

Nessa primeira refinaria, tentamos fazer algumas coisas no Brasil. Os tanques de armazenamento, por exemplo, foram feitos com chapa brasileira, com duas ou três firmas que existiam à época: a Bonifácio e a...

J.D. — A Sanson.

A.M. — Sanson Vasconcelos. Enfim, tais organizações tiveram que redesenhar, reprojeter esses tanques para a melhor utilização das chapas nas dimensões existentes no Brasil.

M.M. — O senhor acha que o uso de empresas nacionais — a Companhia Brasileira de Engenharia e a Sanson, por exemplo — foi porque era mais barato usar empresas nacionais ou porque havia intenção deliberada do Conselho, na época, de nacionalizar parte dos serviços?

A.M. — As duas coisas. Primeiro, evidentemente, os serviços eram mais baratos em termos de moeda forte. Eram mais caros em termos de mil-réis ou cruzeiros da época, mas eram mais baratos em termos de moeda forte, porque se economizava dólar e o Brasil foi sempre carente de dólar. Só logo depois da Segunda Grande Guerra é que houve recursos acumulados no exterior que puderam ser usados para fins de expansão do nosso parque industrial, mas assim mesmo o dólar sempre foi caro. Segundo, havia mesmo o propósito de procurar, paulatinamente, substituir importações, tanto de equipamentos e de bens quanto de serviços de engenharia.

Mas paga-se um preço por isso: é o erro, a falha,

o método da tentativa de acertar. Isso era compreensível, mas era extremamente desgastante para o administrador, porque sempre havia alguém que o acusava de estar conivente, estar fazendo alguma coisa errada: "Por que fez assim e não de outra forma?" Essa busca da perfeição tem que ser feita na exata medida, porque se queremos ser perfeccionistas ao extremo, acabamos não fazendo nada. Então, temos que correr esses riscos e também o risco de errar.

Procuramos errar o menos possível e corrigir logo em seguida. Com isso, fomos ganhando experiência. Tanto assim que, já na expansão da refinaria, numa segunda etapa que veio a surgir muito mais cedo do que se esperava - coisa de seis a sete anos depois - muito mais pôde ser produzido no país e muitas etapas, tanto de operação quanto de construção, puderam ser conduzidas por equipes próprias da Petrobrás - já existente à época -, em vez de se trazer gente de fora, com todas as dificuldades de linguagem etc.

J.D. - O senhor tocou num ponto importante, que é a pressão política que já começava a haver, a partir de 1947, sobre a política nacional do petróleo. Como vocês, no Conselho, enfrentavam essa pressão política? Era uma pressão forte? Como vocês a vivenciavam? O que o Conselho pensava disso?

A.M. - O Conselho não tinha um pensamento a respeito disso, tinha vários pensamentos, porque isso dependia dos membros do plenário. Havia gente extremamente liberal e extremamente pró-capital estrangeiro. Havia outros que eram extremamente nacionalistas, até tacanhos em alguns aspectos. Como sempre, a verdade, a virtude, não está nos extremos, está no meio. Então, o Conselho procurava espelhar um ponto de vista mais de centro.

Paralelamente a esse esforço todo, lá nos idos de 50, surgiram duas propostas no Congresso. A primeira que era a do chamado estatuto do Petróleo, que previa que o território brasileiro seria dividido em quadrículas, como um tabuleiro de xadrez, em que, digamos, as quadras negras seriam entregues a firmas particulares - estrangeiras ou brasileiras (evidentemente seriam as multinacionais, porque as brasileiras não tinham recurso de capital para isso) - e as outras, as brancas, seriam reservadas à exploração pelo próprio governo. Nisso havia uma grande incongruência, porque essa maneira, tirada ao azar, de se distribuir áreas, poderia fazer com que o mesmo lençol de petróleo, a mesma reserva, caísse em quadrículas diferentes. Seria muito difícil quando houvesse um particular explorando e, logo do outro lado da divisa, o governo explorando.

A experiência do próprio Estados Unidos veio demonstrar que, mesmo quando duas companhias particulares são vizinhas, isso traz grandes problemas, porque, se a companhia faz um furo direcional, vai, por debaixo da terra, explorar a área da outra. A superfície não demarca onde é que está a riqueza do subsolo.

Esse problema deu uma discussão muito grande no Congresso e, nesse meio tempo, surgiu a idéia de se constituir uma empresa que fosse meio pública, meio privada: meio pública, no sentido de ser governamental, e meio privada, no sentido de ter capitais privados, inicialmente só reservados a brasileiros. Seria uma sociedade de economia mista.

Surgiu a idéia da economia mista. Essa idéia, que foi a bandeira levada pela UDN - exatamente o partido da oposição - foi depois esposada, muito argutamente, pelo presidente Getúlio Vargas, que se intitulou o líder do mo-

vimento pró-Petrobrás. A idéia converteu-se na bandeira do governo e a oposição não tinha como combater uma coisa que ela mesma inicialmente tinha proposto.

Assim, veio se concretizando a idéia da Petrobrás, que foi um esforço muito grande. A parte jurídica do estatuto foi preparada pelo Carlos Medeiros, na época, pelo Hélio Beltrão e por outros, tantos. E isto se transformou numa bandeira, que foi pegada por várias mãos: seja a turma do "O petróleo é nosso", com cores muito extremadas, seja...

M.M. — Que repercussão teve a campanha do "O petróleo é nosso" dentro do CNP?

A.M. — Os adeptos da campanha, que eram em maior número, vibraram, porque achavam que isso era uma defesa do território pátrio. De certa forma era, porque até então as empresas internacionais — naquela época não se falava em multinacionais — iam onde o lucro as atraía mais. Se cada dólar investido na Arábia Saudita lá onde fosse desse mais lucro porque produzia mais petróleo, porque as reservas lá eram maiores e mais fáceis de explorar, por que essas empresas iriam investir no Brasil? Então, a idéia de as empresas internacionais ou multinacionais virem para cá tinha um cunho de reserva de mercado. O que elas queriam, na realidade, era produzir barato fora e manter o Brasil como importador.

[FINAL DA FITA 3-A]

A.M. — Essa era uma das linhas de pensamento que predominava na ocasião. Por outro lado, também havia pessoas ex-

tremamente radicais...

J.D. — E o corpo técnico do Conselho? Os técnicos também estavam divididos?

A.M. — O corpo técnico do Conselho era dividido e também muito rudimentar em matéria de conhecimentos. Era muito pequeno para toda a gama de problemas que estava surgindo. Não havia um know-how profundo. Havia engenheiros de minas, a maioria egressa da escola de Ouro Preto. A Escola de Minas de Ouro Preto tradicional, conservadora, e se dedica ainda hoje ao estudo das chamadas rochas duras, que são minerais impermeáveis. Portanto, não são rochas do tipo daquelas em que o petróleo pudesse existir. O petróleo pode estar em rochas sedimentares, em formações sedimentares porosas. Assim a experiência dos engenheiros de Ouro Preto não era adequada para quem fosse lidar com petróleo.

Então, o Conselho Nacional do Petróleo tinha, na ocasião, firmas consultoras de engenharia de petróleo, como a The Golyer and Mac Nouzhton. Os consultores eram extremamente competentes tecnicamente, mas tinham a repulsa de uma parte dos técnicos do Brasil porque, sendo eles norte-americanos, havia uma conotação de que estariam vendidos ao capital estrangeiro. Pode até ser que alguns deles tivessem essa idéia. Mas eu reputo que eram pessoas muito éticas, muito corretas, que deram grande impulso e ajuda ao corpo técnico brasileiro.

Mais tarde o Conselho e a Petrobrás vieram a contratar o Walter Link, que era o geólogo-chefe da Esso nos Estados Unidos. Essa contratação foi muito criticada, porque se dizia que o Link nunca iria fazer com que a Petrobrás encontrasse petróleo. Eu o conheci pessoalmente: era

um sujeito extremamente correto, muito honesto no seu modo de ver e muito objetivo também. Nos estudos que fez, ele achava que o Brasil não teria petróleo em grande quantidade na zona paleozóica. Ele nunca imaginou que o Brasil algum dia fosse operar e se jogar no off-shore. Nem era economicamente viável naquela ocasião ir furar no mar. O preço desse tipo de exploração era logo multiplicado por um fator exponencial. Não era nem uma razão geométrica. Não havia tecnologia, não havia nada para isso. Esse petróleo encontrado no mar seria extremamente caro e não poderia concorrer com o petróleo on-shore, de terra firme, existente na época.

O petróleo árabe, naquela época, andava sendo vendido por dois ou três dólares o barril. Houve momentos em que o petróleo foi a US\$ 1,90. Então, ninguém, nem os americanos nem ninguém no mundo pensava em perfurar no mar, a não ser que fosse um campo de petróleo que se estendesse praia adentro, a muito pouca profundidade, empregando a mesma tecnologia que a exploração em terra. Não haveria modificação, era como estar furando em terra.

Mas eu tinha um grande respeito pelo Link - ele já morreu - porque ele tinha discussões acaloradas conosco, mas sempre dentro de um princípio ético muito grande. Esse seu relatório, aliás, nunca foi contraditado: pela realidade, o Brasil, até hoje, não encontrou grandes reservas de petróleo em terra. Encontrou em terra uma série de reservas, todas elas relativamente pequenas ou médias. Talvez a primeira venha a ser essa de Urucu, que estamos agora investigando, lá na Amazônia. Mas o que tem aparecido na Amazônia em substancial quantidade é reserva de gás. Reserva de petróleo mesmo, eu quero ver para crer. Pode ser que

ela surja no Cretáceo, mas no Paleozóico, eu tenho lá minhas dúvidas.

Em todo o caso, a geologia - eu não sou geólogo - é um pouco de arte também. Aliás, é muito mais de arte e menos de ciência, porque o geólogo fica querendo fazer um diagnóstico do que está lá dentro da terra com instrumentos muito menos sensíveis, muito menos seguros do os que hoje um médico tem para fazer o diagnóstico de uma doença. Então, a probabilidade, a margem de erro é muito grande. Pode ser que haja esse erro.

Por sinal, eu ganhei uma aposta do Link, que dizia que o geólogo é um ser bípede que se demora de dez a 15 anos para se formar, pois ele é, sobretudo, um sujeito com uma grande experiência, mais do que com uma bagagem de conhecimentos. O geólogo tem que inferir do que colhe da terra, das informações que jazem à flor do solo, o que está lá por baixo. Então, ele é um indivíduo realmente raro, além de ser um esquisito, [risos] em termos de hábitos de vida, porque, ao escolher a geologia, sobretudo a geologia de petróleo, ele está se impondo uma maneira de viver que não é propriamente a de um sujeito que vive em comunidade. Ele passa 15 a vinte dias no mato, volta, passa dez a 15 dias junto à esposa e à família, na cidade, escrevendo relatórios, e depois volta para o mato. [risos] Então, ele tem um movimento pendular, uma vida nômade e extremamente individualista. Ele é individualista, um egoísta, porque tudo gira em torno dele: dele, da mula e de um acompanhante, um índio que é o...

J.D. - É como as histórias do Pedro de Moura, que ficava perdido na Amazônia. [riso]

A.M. — É. O geólogo é um sujeito que não pensa como o comum das pessoas. Ele tem uma maneira de pensar muito interessante. Diz-se até, sobre o campo de Candeias, que 15 geólogos se reuniram para definir o campo, imaginar como era aquilo que estava lá por baixo, porque uns diziam que era um lençol contínuo, outros que era uma série de formações lenticulares e outros que eram falhas. Desses 15 geólogos surgiram 17 proposições diferentes. [risos] Então, alguns geólogos apresentaram mais de uma proposição, o que mostra que a geologia é uma arte e que eles não são muito católicos em matéria... Eles não tem essa exatidão de um engenheiro ou de um matemático. Isso é tão normal neles que se diz que se um geólogo tiver muito bom senso, ele deve ser mau geólogo. [risos] Não é normal que um geólogo seja tão equilibrado assim.

Enfim, este era um ponto importante e eu disse ao Walter Link que iria produzir geólogos de petróleo através de um curso em que eu selecionaria candidatos entre engenheiros agrícolas, engenheiros de minas etc. Eu iria medir o pendor, iria tentar aferi-lo, através de psicotestes, coisa que naquela época era muito rara. Eu usaria o Mira y López e outros que tais, para ver...

Com dois anos de curso, eu iria ter geólogos de petróleo. Evidentemente, eles teriam de ganhar mais um ou dois anos de experiência, mas nunca dez ou 15 anos, como o Link dizia. Ele dizia: "Você está maluco! Não vai conseguir isso nunca!"

No fim de cinco anos, ele deu a mão a palmatória, porque achava que eu tinha conseguido selecionar e formar geólogos, evidentemente trazendo professores do exterior,

num curso superintensivo de dois anos, voltado para a geologia e com trabalhos de campo e experiência adquirida no meio do mato. Nós conseguimos fazer esse milagre de produzir geólogos suficientemente experimentados para serem considerados geólogos de petróleo, cerca de cinco anos. E eu ganhei do Link uma caixa de uísque.

M.M. — Nessa oportunidade, já era a Petrobrás, uma empresa já estabelecida de grande porte, uma empresa que nasceu grande. E no tempo do CNP? Como era a qualidade desses técnicos estrangeiros que vinham para cá? No tempo da Petrobrás já se tinha uma possibilidade de avaliar quem contratar no exterior. No CNP, não sei. A impressão que eu tenho é de que...

A.M. — Mas havia, como exceção, alguns geólogos brasileiros que eram muito bons e que por serem oriundos, desde 1938 — a época em que apareceu petróleo — do Departamento Nacional da Produção Mineral, ganharam uma experiência em petróleo. Pode-se dizer que foi até uma experiência negativa, mas sempre era uma experiência. Esses geólogos eram indivíduos capazes de distinguir o vermelho do verde. Não eram daltônicos. A maioria era daltônica, mas esses não. E eram indivíduos também de extremo bom senso, extrema cautela. Talvez não passassem de uma dúzia, mas ajudaram a selecionar o pessoal no exterior. E muitos deles também tinham feito cursos no exterior. Tinham sido alunos de escolas de engenharia, sobretudo da Colorado School of Mines, uma boa escola, e se transformaram em engenheiros de petróleo.

J.D. — Quem o senhor citaria, desse pessoal que veio do DNPM? Não se lembra?

A.M. — Não. Eu me lembro. Mas se eu citar alguns, posso ferir outros. [risos] Eu prefiro não... Não é importante citar nomes. O chefe da divisão técnica era um eminente geólogo, Inácio de Oliveira. Como era o primeiro nome dele?

J.D. — Avelino.

A.M. — Avelino Inácio de Oliveira. Era um senhor já de idade, mas capaz, que deu uma boa colaboração. Por sinal a filha dele era casada com um geólogo de petróleo.

E é assim que se começa mesmo: Tem-se que correr riscos. Afinal, não havia nada de geologia de petróleo no Brasil até 1956/57, quando começamos a formar o curso de geologia de petróleo. Já por volta de 1960 o Ministério da Educação e Cultura criou quatro cursos de geologia (antes não havia formação de geólogos, mas sim engenheiros de minas). Logo em seguida, criou-se o curso de geologia de petróleo, na Universidade da Bahia, que nós incentivamos muito. O Brasil passou a contar com cinco cursos: em Recife, na Bahia, em São Paulo, em Minas e no Rio Grande do Sul, em Porto Alegre. Essas foram as escolas que se lançaram a fazer geólogos, num curso de quatro anos, inicialmente. E nós demos todo o apoio a esses cursos.

J.D. — Qual era a relação da Petrobrás com a universidade? Envolvia o quê?

A.M. — Nós fornecíamos materiais, verbas, ajuda financeira e oportunidades de estágio nos campos de petróleo. Fornecíamos rochas, enfim, tudo o que era possível para que se dessem uma partida boa nesse assunto. E muitos dos professores desses cursos foram cedidos pela Petrobrás. Alguns eram da própria universidade, mas tinham feito trabalhos como

assistentes desses nossos cursos.

Trouxemos cerca de uns dez professores da... Primeiro, selecionamos o deão da Universidade de Stanford para ser o diretor da Escola de Ciências Minerais. Era o professor Fred Humphrey, um velhinho extraordinário, com um grande idealismo. Ele ajudou a selecionar outros professores - canadenses, franceses etc. - que vieram ensinar disciplinas especializadas no curso de geologia em petróleo. Esse curso começou com grandes dificuldades no subsolo da Reitoria da Universidade da Bahia. Mas o reitor, Edgard Santos, na época, nos deu um grande apoio nesse particular. E eu rendo minhas homenagens a ele. Edgard Santos é o pai do Roberto Santos, que foi depois governador da Bahia.

Também começamos com grande dificuldade os cursos de engenharia de petróleo na Bahia, numas salas emprestadas do prédio emprestado da Escola de Filosofia. Depois montamos um prédio pré-fabricado, que se dizia temporário. Ficou temporário durante cerca de vinte anos. Não há nada mais permanente do que o temporário no Brasil...

Aqui no Rio organizamos o curso de refinação de petróleo, que depois se desdobrou em refinação e petroquímica, junto com a Universidade do Brasil, hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro. Ficava ali no asilo de loucos, que passou a ser a sede da universidade. Construímos um prédio ali, com unidades-piloto e tudo o mais. E assim fomos dando a partida.

J.D. - O senhor também tocou num ponto importante, que foi o contato dos brasileiros nos Estados Unidos junto à empresa que contratava, comprava e embalava. A transferência de tecnologia já era uma coisa definida formalmente ou era es-

tabelecida nessas bases informais? Já havia contratos para a transferência ou isso era feito na base do contato pessoal e da experiência pessoal em cursos?...

A.M. — Era feito muito na base do contato pessoal. Mas, nesse contrato com a Kellogg, previu-se que ela deveria dar oportunidades e até prestar ajuda na partida da refinaria, para explicar como funcionava etc. Evidentemente, tudo isso seria feito seguindo o chamado black-book, o livro de códigos de como funcionava a refinaria. Era a receita do bolo, que eles nos mandavam. E aí veio a primeira dificuldade: no momento em que aquele petróleo, obtido daquelas jazidas, começou a escassear, nós tivemos que usar petróleo de diferentes procedências. Os petróleos do campo de Catu, que foi sendo descoberto, e de outros, como o d. João, não tinham a mesma composição. Então, nós voltamos a ter que chamar o homem que fez a receita do bolo para que ele fizesse nova receita. E aí começamos a sentir a necessidade de ter um know-how próprio, não só de cozinha que sabe fazer a receita dos outros, mas daquela que sabe desenvolver a sua própria receita e, portanto, projetar unidades e instalações que possam atender a uma condição específica daquela conjuntura daquele país, naquele momento, e da matéria-prima de que dispõe.

Daí por que esses cursos foram ampliados. Inicialmente, também a Universidade da Bahia fez um grande esforço, com o pessoal do Conselho do Petróleo de lá estabelecendo o curso de petróleo na Escola Politécnica da Bahia. Esse curso consistia em quatro ou cinco cadeiras optativas que complementavam o currículo da Escola. Uns tantos "gatos pingados" resolveram fazer estas cadeiras, porque já queriam se empregar no Conselho Nacional do Petróleo, mas

elas eram eminentemente práticas, ensinando como executar a receita do bolo e não realmente transmitindo conhecimentos e capacidade de inovar, de projetar coisas novas.

O curso da Politécnica foi mais adiante, já na Petrobrás. Os egressos desse curso, uns dez ou vinte, que eram empregados do Conselho do Petróleo e depois passaram à Petrobrás, tiveram o seu desempenho comparado com o daqueles oriundos dos cursos chamados, depois, de pós-graduação ou de extensão universitária. Estes eram cursos super-intensivos, que começaram sendo ministrados no Conselho do Petróleo, lá pelo ano de 1951, com o primeiro acordo assinado com a Universidade do Brasil, ainda na época do João Carlos Barreto. Depois, Plínio Cantanhede deu todo o apoio.

Nessa ocasião, fiz algo que foi julgado singular: ainda no serviço público, com todas as dificuldades de amarração da burocracia existente então, criei um horário de trabalho diferente. Quando o serviço público trabalhava por seis horas, sem intervalo, das 11:00 h às 17:00 h, criei oito horas de trabalho, das 8:00 h ao meio-dia e das 14:00 h às 18:00 h - ou das 13:00 h às 17:00 h, não me recordo bem - e pagando duas horas extras a esse pessoal que prestasse colaboração. Isso tudo foi realizado num milagre, num "faz-de-conta", num jeitinho brasileiro, pagando-se através de uma tal verba 4, que permitia contratar serviços. Dentro dos pródornos, dos regulamentos, das normas do DASP nada disso era possível.

Tem-se que ousar e ser crucificado, às vezes, por esse fato, mas ter o lucro e o reconhecimento mais adiante. E fez-se uma coisa boa, pelos resultados que se foi alcançado.

J.D. — Mas certamente havia resistência da burocracia.

A.M. — Havia uma tremenda resistência. Mas se algum mérito isso teve, foi o de convencer a direção suprema do órgão de que essa medida tinha que ser tomada, de que ela iria escrever o nome desses dirigentes como pioneiros na história do Brasil. Então foi dada a partida. Nós recrutamos gente de todo o Brasil — inicialmente só do Rio de Janeiro — para o curso de refinação. Havia gente do Norte, Nordeste e Sul: eram 1500 candidatos para umas duzentas ou trezentas vagas só, no total dos vários cursos.

E o pessoal tinha uma formação básica muito diferente, porque um curso de química dado na Escola Nacional de Química era muito diferente do curso dado na Escola de Engenharia de São Paulo, que, por sua vez, diferia muito daquele de Pernambuco e assim por diante. Era preciso buscar um denominador comum. Então, fizemos um curso super-intensivo, de três ou quatro meses, antes dos de refinação e especialização propriamente ditos, para trazer todos os alunos a um nível mínimo que lhes permitisse começar a absorver os conhecimentos que lhes seriam dados posteriormente por essa equipe fabulosa de técnicos, especialistas e professores, trazidos quase todos, a peso de ouro, de companhias de petróleo americanas. Pagamos em dólar e isto foi um Deus nos acuda.

J.D. — E depois de vocês formarem essas pessoas havia o problema delas saírem do seu controle?

A.M. — Elas poderiam sair e muitas saíram. Da primeira turma do curso de refinação, acho que 60% ou 70% foram absorvidos pelas refinarias particulares. Já não se dava o mesmo nas áreas de geologia e de engenharia de petróleo,

porque aí o monopólio era estatal e havia um empregador, que era o próprio governo, a própria Petrobrás, depois.

Mas na parte de refinação, na parte industrial, os conhecimentos adquiridos tanto serviam para uma indústria de refinação quanto para uma indústria química de processamento de qualquer coisa. Os conhecimentos eram basicamente os mesmos. Então, aí havia perdas.

Nós depois contornamos isso, fazendo com que os que ingressassem nos cursos também entrassem no Conselho Nacional do Petróleo, inicialmente ou na Petrobrás, como empregados - engenheiros-estagiários - ganhando dinheiro. Eles eram pagos para estudar e assinavam um termo de responsabilidade pelo qual, se amanhã deixassem a Petrobrás, indenizariam a empresa naqueles gastos extras que ela tivesse feito. Era um termo de responsabilidade duvidoso, sob o ponto de vista legal, jurídico, se pudéssemos realmente fazê-lo cumprir. Mas tinha uma ética envolvida e muitos alunos se responsabilizaram e cumpriram esses contratos, mais por um princípio moral do que por uma razão jurídica.

Quando mandávamos esses empregados ao exterior, aí sim, nós podíamos quantificar com facilidade, em dólares, os gastos com esse estágio. Isso era convertido em moeda nacional e o empregado tinha que pagar uma parcela, pois isso era, evidentemente, um investimento que se tinha feito nele.

M.M. - Era muito comum mandar essas pessoas para treinamento no exterior?

A.M. - Inicialmente o treinamento só era feito no exterior. Quando criamos esses cursos no Brasil, só mandávamos ao exterior aqueles alunos que eram a nata dos egressos dos cursos.

J.D. — Para a indústria ou para a universidade?

A.M. — Aí já como uma pós - pós-graduação. O indivíduo saía daqui com um nível de mestrado e ele podia fazer um Ph.D no exterior. Ou então era mais ainda, era o treinamento na própria indústria. Fazíamos uma coisa mais objetiva do que o sujeito tirar um Ph.D. Tinha que ser um Ph.D em algo prático, e não científico, utópico, que não tivesse aplicação imediata.

M.M. — Nesse treinamento nas indústrias, houve colaboração com as empresas estrangeiras como a Standard Oil, a Esso?

A.M. — Ah, sim. Como muitas dessas empresas eram fornecedoras da Petrobrás - seja de derivados de petróleo, seja de equipamentos - houve uma certa abertura para permitir esse treinamento. Não foi muito fácil, nem muito explícita. Às vezes era ensinada só a metade da receita do bolo. [risos] Mas nós fomos nos aprimorando também e passamos a exigir cada vez mais. Já mais adiante, conseguimos abrir certos pacotes, porque, sem isso, nós também nos negávamos a comprar produtos dessas firmas. Então, havia um interesse aí.

Depois assinamos um termo de confidencialidade, de que não poderíamos revelar aquilo, a não ser para uso próprio, e aí houve uma boa colaboração, sobretudo com a Chevron, uma das multinacionais...

J.D. — Esses contratos começaram a ser firmados em 1951?

A.M. — Não, isso já na época da Petrobrás. Isso já foi, eu diria, de 1965 ou 1968 em diante.

J.D. — Antes não havia esses contratos formais.

A.M. — Não nesse sentido. Mandávamos o técnico estudar num curso de pós-graduação universitário no exterior. Esse cur-

so lhe dava um certo nível de conhecimento, porque lá também eram feitos estágios na indústria ou no campo, mas ficava ainda em nível tecnológico muito baixo. Só mais tarde, na década de 70, portanto bem mais recentemente, é que, no Centro de Pesquisas, conseguimos mandar pessoas à França, ao Japão e aos Estados Unidos com uma boa abertura do pacote, para realmente conhecer todos os detalhes de certas tecnologias de fabricação de produtos petroquímicos ou de processos de refinação catalíticos, que eram extremamente complexos. Também não adiantava termos feito isso antes, porque o nível de conhecimento de nossa gente não dava para aprender essas coisas. É como você pegar uma pessoa do curso primário e querer que ela faça um curso de medicina. Não dá. A pessoa, realmente, não tem capacidade de absorver, não vai entender o que está sendo exposto.

M.M. — Qualquer esforço no sentido de desenvolver uma tecnologia, além do treinamento no exterior, precisa de toda uma infra-estrutura interna: bibliotecas, laboratórios etc. O CNP teve preocupação de montar essa infra-estrutura?

A.M. — O CNP tinha uma biblioteca muito rudimentar. Fomos nós que, ao começarmos, na Petrobrás, a tratar disso, criamos um setor de documentação, que se expandiu e passou a ser parte de todo o complexo documentário brasileiro voltado para o petróleo. Existia o IBBD, Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação, que parece que hoje já mudou de nome...

J.D. — Agora é IBICT.

A.M. — É. O IBBD tinha como um dos sustentáculos na área de petróleo, a nossa Divisão de Documentação e Patente. Hoje isso está afeto ao Cenpes, mas foi tudo colocado em com-

putadores, numa estrutura tal que hoje, num apertar de botões, tem-se acesso a documentos que estejam na Biblioteca do Congresso nos Estados Unidos, no API, na Inglaterra ou, enfim, em qualquer das unidades da Petrobrás, refinarias ou o que seja. Há palavras-chave, que são códigos de acesso, onde se pode recuperar essa informação que foi colocada na memória da Petrobrás desses outros centros que colaboram conosco. É evidente que temos que dar alguma coisa em troca. Mas isso passou a funcionar, inicialmente, com grande esforço da nossa gente...

[FINAL DA FITA 3-B]

3ª Entrevista: 24.02.1988

M.M. — Na última entrevista, falamos da organização do CNP. Desta vez, gostaríamos de falar sobre o perfil de algumas pessoas que se destacaram no órgão. Como sabemos pelo seu currículo, o senhor chegou já na administração do João Carlos Barreto.

A.M. — Exato. Em 1947.

M.M. — Mas o senhor teve alguma notícia... O que o senhor sabia do general Horta Barbosa?

A.M. — Aliás, eu tenho a impressão de que disse que tinha entrado em setembro de 1947, não foi? Mas eu entrei mesmo foi em junho. Tenho aqui a primeira portaria.

J.D. — 25 de julho, não é?

A.M. — Vamos ver. Mário Leão Ludolf... De 16 de julho foi a Portaria nº 170, que resolve admitir, de acordo com o art. 5º, decreto tal, Antonio Seabra Moggi, na função de químico

especializado, referência 31. Mas na outra portaria, em seguida, de 25 de julho, o general João Carlos Barreto resolve me designar para a divisão econômica: "(...) Resolve designar Antonio Seabra Moggi, que entrou em exercício no dia 21 do corrente mês - (...)", portanto, isso foi em 21 de julho. "(...) Esse servidor, entretanto, ficará inicialmente à disposição do gabinete desta presidência." Então, oficialmente, eu comecei a trabalhar em 21 de julho de 1947. Em seguida, veio uma série de portarias...

M.M. — O senhor começou na divisão econômica.

A.M. — Na divisão econômica, à disposição do gabinete do general João Carlos Barreto, como oficial-de-gabinete. Logo em seguida, fui trabalhar na Comissão de Constituição da Refinaria Nacional de Petróleo. Inicialmente, antes de trabalhar na comissão, prestei colaboração ao dr. Leopoldo Miguez de Mello, que tinha sido designado para, juntamente com William Heltzel, um técnico americano de grande renome, fazer o projeto preliminar do Oleoduto Santos-São Paulo. Esse oleoduto tinha 37,5 milhas de comprimento, o que dá aproximadamente 60 km. Em termos internacionais, esse é um minimimicrooleoduto. Mas era um primeiro projeto e era complicadíssimo, porque...

M.M. — Foi uma dificuldade terrível, não é?

A.M. — Foi. O nome Alemoa deve-se ao fato daquele ser um local de Santos habitado por gente muito loura, chamada de alemão e "alemoa". [risos]

O oleoduto partia de Alemoa, atravessava toda a Baixada Santista, onde havia locais com uma lâmina de lama de 50 m de espessura sobre terreno sólido. Então, quando o trem passava, a estrada de ferro flutuava. [riso] A linha

férrea balançava, o que era interessante. O oleoduto ia até o sopé da serra do Mar, em Cubatão, e subia setecentos e tantos metros em um ângulo bastante inclinado, atravessando, logo a seguir, a represa de Billings. Portanto, aí o oleoduto se transformava em algo submarino, tinha que ser ancorado no fundo da represa. Depois, em uma zona já mais habitada, havia linhas de transmissão elétrica sobre o oleoduto, o que causava grandes problemas de corrosão por formação de correntes elétricas indutivas. Dessa forma tinha que haver uma proteção catódica. Sem dúvida, esse foi um projeto extremamente complicado.

M.M. — Por que escolheram um lugar tão complicado?

A.M. — Porque era a linha mais próxima para se chegar ao local de distribuição, onde havia uma central de abastecimento de petróleo e depois se construiu a refinaria de Capuava.

J.D. — E o que envolvia o trabalho da comissão? Ela planejava as máquinas...

A.M. — A Comissão tinha que fazer todo o cálculo preliminar de escoamento de fluidos, bombeamento, transmissão de calor etc. Tinha que ser feito um aquecimento na linha e eram necessárias as chamadas buster pumps, bombas intermediárias de aumento de pressão para galgar a serra do Mar, que é íngreme. Todo o estudo preliminar da proteção catódica contra a corrosão dessas correntes elétricas e previsão da faixa de domínio, para não haver invasão daquela área, foram executados pela comissão. Enfim, foi um trabalho em que não se entrou propriamente no detalhe de engenharia — qual era o material de proteção da linha etc. —, mas tudo o mais foi desenvolvido nesse período por três "gatos pinga-

dos": eu, o Leopoldo Miguez de Mello, que era professor de escoamento de fluidos, de física industrial, e pelo eminente William Heltzel, que era um cidadão muito especial, que veio aqui, adorou o Brasil e sempre mandava colaborações para a população brasileira e para a baiana... Ele era um ser excepcional, que infelizmente, morreu cedo.

Esse projeto preliminar corresponde a um estudo de arquitetura que se faz de uma casa, em que se fixam os parâmetros principais. O projeto de engenharia já é a engenharia de detalhe, a engenharia específica de resistência de materiais, de toda a parte de comunicação, da parte elétrica, enfim, a especificação detalhada das bombas, a determinação de sua existência, no mercado, do seu tipo e da necessidade de sua importação. Aí já era um trabalho bem mais minucioso, que também foi feito através de tomada de preços, por uma empresa americana chamada William Brothers.

Esse projeto foi então motivo de uma terceira tomada de preços, ou melhor, de uma segunda tomada de preços, porque o projeto preliminar foi por escolha. A empresa que venceu e executou esse oleoduto foi a Techint uma firma italiana que depois se estabeleceu no Brasil, mas naquela época ainda tinha um grande contingente de capacidade de engenharia italiana. Terminado esse oleoduto, que foi...

J.D. — O oleoduto teve financiamento com crédito de guerra ou um financiamento normal?

A.M. — Não. Não recordo quais foram as origens. Acho que o financiamento era ligado ao Plano Salte.

M.M. — E a vinculação com a estrada de ferro Santos-Jundiaí?

A.M. — Bom, isso foi porque... O Conselho Nacional do Pe-

tróleo demonstrou aquela incapacidade, que nós todos conhecemos no serviço público, para gerir um empreendimento industrial. Os líderes da ocasião se preocupavam em colocar tanto a refinaria - logo a seguir foi projetada a de Mata-ripe - quanto esse empreendimento sob a administração pública. Quem fazia aquela linha Santos-São Paulo era a estrada de ferro Santos-Jundiaí. Por negociação, estabeleceu-se que à estrada caberia a gerência do projeto. Então, subordinou-se posteriormente, à Petrobrás já em meados da década de 50, depois de o oleoduto ter sido terminado. Antes disso, a Comissão de Oleodutos, sob o comando do coronel Artur Levy, conduziu todo o programa de execução desse projeto.

No início, trabalhei nisso. Depois, passei à Comissão de Constituição da Refinaria Nacional de Petróleo e fui logo designado seu secretário-executivo. Essa comissão, como eu disse, era constituída do presidente, dr. Mário Leão Ludolf, que era da Confederação Nacional da Indústria; do eminente engenheiro Plínio Cantanhede, que depois exerceu tantas funções públicas, em Brasília, como governador do Distrito Federal, depois foi presidente da Companhia Siderúrgica Nacional e do Instituto Brasileiro de Petróleo e faleceu há cerca de quatro anos; e do coronel Milton Araújo, que era também chefe-de-gabinete do general João Carlos Barreto e um entusiasta dessa área de xisto.

Esse grupo foi anômalo na estrutura do Conselho Nacional do Petróleo, não tinha, na sua estrutura oficial, previsão para essas comissões, que foram criadas ad-hoc, posteriormente, em consequência de a divisão técnica não ser especificamente voltada para as atividades industriais. A divisão técnica, largamente composta de engenheiros de mi-

nas e geólogos, era mais voltada para a atividade de busca de petróleo: perfuração, exploração e produção. Então...

M.M. — Qualquer empreendimento extra...

A.M. — Realmente, não havia experiência prévia e até flexibilidade desses órgãos para compreender qualquer empreendimento industrial. Então, isso foi atribuído a quem, no entender do presidente e do plenário, tinha alguma experiência ou algum pendor, constituindo-se essa comissão, da qual participavam outros engenheiros e químicos do Conselho Nacional do Petróleo: Carlos Eduardo Paes Barreto, que foi trabalhar em Nova York; Dereck Parker, que depois foi presidente e hoje é chairman da Montreal, pois como montou a refinaria, ganhou experiência, e criou sua própria empresa de montagem; e tantos outros que cresceram naquela ocasião.

João Carlos Barreto era um general que tinha Estado-Maior e possuía uma cultura geral muito boa. Era um homem que falava inglês, com alguma dificuldade, mas falava, e que manejava o português castiçamente. Ele sabia português como um homem da Academia Brasileira de Letras. Seus discursos eram irrepreensíveis, não se mudava uma vírgula. Realmente, ele era um homem que escrevia e falava muito bem. Sua fase áurea como militar foi na época em que Washington Luís foi afastado do palácio do Catete. Há uma fotografia célebre do Washington Luís saindo num carro. Os carros naquela época tinham estribo e os oficiais ficavam pendurados no estribo. Havia um capitão pendurado do lado esquerdo do carro, no estribo: era o general João Carlos Barreto. Ele foi um dos que, por assim dizer, prenderam o presidente da República - o Washington Luís - na disputa das eleições Júlio Prestes-Getúlio Vargas. Em consequência,

surgiu a Revolução de 30 e, depois, o regime ditatorial do Getúlio, que era um político sagaz, uma raposa, inteligente, e que transformou muitos inimigos em amigos e realmente impulsionou o Brasil em alguns pontos notáveis, criando toda a estrutura da legislação trabalhista, como não havia em outro país de origem democrática. Por falar nisso, o braço forte dele nesse particular foi o Lindolfo Collor, que deve ser bisavô desse Fernando Collor, da Paraíba...

J.D. — Alagoas.

A.M. — ...de Alagoas, que vive açoitando o presidente da República. [risos] Mas o...

J.D. — Mas o senhor acha que o general João Carlos Barreto tinha capacidade técnica, por exemplo, para a direção do CNP? A formação dele como militar...

A.M. — Eu acho que ele era militar da... Eu não posso afirmar isso cabalmente, mas me parece que ele era da arma de engenharia. Então, ele tinha uma formação...

M.M. — Mas era preciso ter uma capacidade técnica ou bastava ser um bom administrador, cercado de bons auxiliares?

A.M. — Não. Não era preciso ter uma formação técnica. Aliás, a maioria dos presidentes da Petrobrás, por exemplo, não tem uma formação técnica. É preciso ter mais senso de administração e bons contatos políticos: enfim, uma boa representação fora da empresa. E o Barreto tinha isso e, também, muita sagacidade. Ele sabia como lidar com as pessoas e conduzir as coisas. E era um homem muito íntegro também, o que lhe trouxe o respeito de todos os colaboradores.

Nesse período do João Carlos Barreto, fui deslocado para a Comissão de Constituição da Refinaria Nacional de

Petróleo - era o nome que ela tinha na ocasião, e nesse ínterim eu assobiava e chupava cana: era oficial-de-gabinete e membro da comissão de Constituição.

A comissão era muito pequena. Tinha poucos elementos trabalhando na sua secretaria. O grosso do pessoal ficava na obra propriamente dita, em Mataripe. Mário Leão Ludolf, que era o presidente da comissão, em janeiro de 1951 dirigiu-me uma carta mostrando as citações que o general João Carlos Barreto fazia aos que trabalharam na obra da refinaria recém-inaugurada, citando-me nominalmente. Ele achou por bem mandar essa carta e...

M.M. - O senhor está com essa carta aí?

A.M. - Estou. É de 22 de janeiro de 1951: "Tenho a satisfação de transmitir a V.S^a. o Ofício nº 11.587, do senhor presidente do Conselho, datado de 27 de dezembro de 1950, em que S.Ex^a tece comentários elogiosos a respeito da construção da Refinaria de Mataripe. Ao mesmo tempo em que encaminho a V.S^a. o referido ofício, desejo apresentar-lhe, como um dos técnicos nominalmente citados, as minhas efusivas congratulações e os meus agradecimentos pela eficiente e dedicada colaboração prestada no período de janeiro de 1948 a novembro de 1949." Em novembro de 1949... Nesse final de 1949 muitas coisas aconteceram, entre elas, minha designação e do Leopoldo Miguez de Mello, sob a presidência do conselheiro Antenor da Fonseca Rangel - que era o representante de classe do comércio no plenário -, para fazer um primeiro estudo da instalação de uma unidade produtora de amônio, visando, no futuro, construir em Cubatão a fábrica de fertilizantes. Aí houve um fato interessante. O Ministério da Agricultura - não havia Ministério das Minas e

Energia - num país como o nosso, carente de estatística, era o único que tinha alguma estatística a respeito de consumo de fertilizantes. Então, fomos buscá-la no ministério e tudo o que conseguimos obter previa a possibilidade de se produzir no país, naquela época, cerca de 30 t de amônio, visando a produção de fertilizantes. A proporção entre a produção de amônio e a de nitrato de amônio mais ou menos de 1:2,2 a 2,4. Quer dizer, uma fábrica de 100 daria cerca de 240 de nitrato de amônio. Então, 30 de amônio era uma produção muito pequena, que não encontrava justificativa econômica, ou seja, a fábrica nunca iria se pagar. Precisaria de vinte a trinta anos para se pagar.

Consultando as secretarias de agricultura do Rio Grande do Sul e de outros estados, realizamos estudos que nos levaram a duplicar a cifra do Ministério da Agricultura. E ainda assim estávamos com 60 t, o que era muito pouco. Então, procuramos saber qual era o mínimo econômico, à época, porque hoje não seria mais econômico: era de 100 t. Propu-
semos isso, com todos os esclarecimentos. E assim saiu a decisão de construir uma fábrica de fertilizantes com capacidade de produzir 100 t de amônio - gás amoníaco - ou 240 t de nitrato de amônio.

Nessa ocasião, fomos criticados e crucificados pela imprensa, que dizia que tínhamos interesses subalternos, porque estávamos superdimensionando uma fábrica para proteger eventuais fornecedores de equipamentos. Na realidade, essa capacidade se mostrou extremamente pequena na época da inauguração. O consumo brasileiro já tinha mais do que duplicado. O Brasil deu um disparo. Este é um país imprevisível: faz-se uma estimativa que se, pretende otimis-

ta, e quando se vai ver, realmente, o Brasil cresce, talvez até apesar dos brasileiros. [risos] Ele vai em frente, vai crescendo. Essa é uma realidade. Esse é um fenômeno interessante que tem ocorrido.

J.D. — De qualquer maneira o interessante é que esta era a segunda refinaria de petróleo, ainda havia pouca perspectiva de se cobrir todo o mercado e, no entanto, já se pensava na diversificação, na produção no setor de produtos petroquímicos. Isso antes do monopólio, antes da lei.

A.M. — Essa refinaria ia queimar na atmosfera uma série de gases residuais que, com a implantação de uma fábrica de fertilizantes ao seu lado, poderiam ser melhor aproveitados. Esses gases eram sobretudo etano, eteno e alguma pouca coisa de metano. Seguindo uma rota de dois processos — metano-vapor ou combustão parcial, como este último se chamava na época — se poderia obter amoníaco, queimando parcialmente esses gases no ar. O ar tem o nitrogênio que daria, com o hidrogênio proveniente dessa combustão parcial ou do sistema de metano-vapor, exatamente aquele nitrogênio de que se precisava para fazer o amoníaco. Enfim, isso...

J.D. — A própria integração dos processos industriais já delineava esse avanço no setor de petroquímica ou isso tudo é puramente teórico?

A.M. — Não. Havia na cabeça do Leopoldo Miguez de Mello essa intenção. O Leopoldo Miguez de Mello foi realmente a mola propulsora de toda a indústria petroquímica que hoje temos no país. Ele foi o idealizador, o homem que tinha visão para enxergar isso longe e que batalhou com unhas e dentes para que se estabelecesse uma indústria petroquímica no

Brasil. Ainda não se fez justiça devida a ele. Mas foi ele quem levou a idéia da criação da Petroquisa, ele que estava por trás de todo esse movimento e...

M.M. — Parece uma idéia antiga, não é?

A.M. — É uma idéia bastante antiga. O Leopoldo viu o Brasil vinte anos no futuro. Eu nunca vi alguém com tanta capacidade de vislumbrar assim como as coisas iriam acontecer. Ele sempre dizia que a grande crise no Brasil é de subdimensionamento: sempre pensamos menos do que o país depois exige. De modo geral, isso foi uma verdade, quando pensamos que várias indústrias - siderúrgica e outras - que foram aqui implantadas foram julgadas superdimensionadas e depois se demonstraram pequenas, precisando logo de expansão. Agora mesmo, a indústria petroquímica está continuando a expandir, a despeito de uma queda de consumo mundial que houve até há pouco. Agora já há uma retomada enorme de consumo de produtos petroquímicos no mercado, o que está justificando plenamente essa ampliação e modificação.

J.D. — Mas como o dr. Leopoldo Miguez pensava na expansão dessa indústria? Ele pensava num projeto estatal? Quais as ligações com a iniciativa privada? Como ele imaginava, politicamente, a organização dessa indústria?

A.M. — Como sempre...

J.D. — Porque isso foi pensado antes do monopólio.

A.M. — Foi. Realmente havia tentativas muito frágeis de estabelecimento de alguma coisa, que não se chamava nem petroquímica: era química a partir de alguns derivados.

J.D. — Por isso é que às vezes tenho medo de chamá-la de petroquímica, porque, na realidade, ela não era.

A.M. — É. Não era bem esse o nome. E as iniciativas nesse sentido eram muito pequenas, exceto pelas tentativas das multinacionais para conseguirem a aprovação para projetos a serem instalados aqui, sem que elas de fato quisessem instalá-los. As multinacionais — que na época eram chamadas de empresas internacionais; não havia a palavra "multinacional" — olhavam o Brasil como todos os grandes empreendimentos que buscam mercado vêm: elas queriam lucro. Elas não...

M.M. — Elas queriam marcar mais uma garantia de mercado.

A.M. — Exatamente: mais uma garantia de mercado consumidor. Então, se elas pudessem sustar qualquer implantação de indústria no Brasil, elas conseguiriam, através desse recurso, manter o mercado cativo ao produto que o Brasil importava. Elas não estavam, sem a menor dúvida, sensíveis ao problema de balanço de pagamentos, a essas coisas que diziam mais respeito ao governo e ao povo brasileiro. Elas queriam era mercado. Queriam e querem ainda. Esse é um princípio geral: seja a empresa européia, chinesa ou lá o que for, ela está querendo mercado.

Dentro desse ramo de idéias, a multinacional não queria realmente implantar qualquer indústria aqui. Ela só faria isso na medida em que sentisse uma disposição real, um desejo inflexível do povo e do governo brasileiros. Nesse caso, então, para garantir também o seu mercado, elas para aqui viriam em qualquer arranjo, até mesmo em joint-ventures com brasileiros. Aí começou a surgir a possibilidade de atrair tais capitais e, mais do que os capitais, a tecnologia. Não havia qualquer tecnologia atualizada no Brasil na ocasião, para ser usada pelo modelo tripartite que se havia imaginado. Era um modelo em que o governo en-

trava com uma parcela do capital, garantindo certas prerrogativas e viabilizando a indústria, o particular brasileiro, modesto na sua disponibilidade de capitais, também entrava para depois ter possibilidade de absorver essa tecnologia e ficar em pé por si, e, finalmente, também participava o parceiro estrangeiro, que para cá viesse em busca de lucros, muito naturalmente, mas que se visse obrigado a trazer sua tecnologia e a abrisse para que ela pudesse ser motivo da construção de tais projetos no país. O Leopoldo imediatamente advogou essa causa e foi um dos que lutaram abnegadamente para que ela se implantasse. Esse foi o grande feito daquela ocasião.

J.D. — Mas isso, em 1950, era apenas um horizonte longínquo.

A.M. — Era um horizonte, mas que depois veio se concretizando. A Petroquisa deve ter sido criada, se não me engano, aí pelos idos de...

J.D. — 1967.

A.M. — ...1967. A segunda empresa deve ter sido a Braspetro, em 1972, por aí.

M.M. — Quer dizer, havia alguma viabilidade...

A.M. — Exato. Também, os hábitos do mercado consumidor começaram a se transformar. Todo o mundo usava vasilhame de leite de vidro, havia os enlatados, e ninguém usava nada em plástico. Aí os plásticos começaram assumir sua posição. Houve a grande substituição das fibras naturais - algodão, seda e lã - por náilon...

[FINAL DA FITA 4-A]

M.M. — O senhor estava apresentando um perfil muito interessante do Leopoldo Miguez e eu fiquei com uma dúvida: o presidente Barreto acompanhava essas idéias, digamos, avançadas?

A.M. — Não. Ele se tornou um grande admirador do Leopoldo e o fez até chefe de gabinete. O Leopoldo substituiu o Milton Araújo, que foi deslocado para a área do xisto, na ocasião, em substituição ao coronel Gabriel da Fonseca, que veio a falecer. E o Leopoldo era muito hábil, tinha muita "papa fina". Então, ele convencia o general de uma série de medidas dessa ordem. Mas mostrava também - e nós todos sofriamos com isso - as dificuldades que tínhamos para atuar dentro dos liames, das algemas do serviço público. O serviço público era terrível. Tudo tinha que ser justificado. Não se podia sair do estatuto do funcionalismo, e tudo isso constituía uma grande algema, uma grande limitação à eficiência da administração. No serviço público, o pensamento geral das autoridades governamentais brasileiras é de que todo o mundo é desonesto até prova em contrário. Então, cria-se uma série de órgãos e...

J.D. — Prévios a qualquer corrupção.

A.M. — É. Você tem que comprovar onde, como e porque vai gastar. Esses órgãos a ação do administrador, em vez de dar-lhe poder e responsabilidade e depois puni-lo se ele andar mal. Aí, "pau" nele: prisão etc. Deve-se fiscalizar, mas a orientação aqui era exatamente a oposta. Era e acho que ainda é. Você tem que comprovar que vai agir bem e a cada passo pedir: "Mamãe, posso ir? Quantos passos?"

Cada vez se sente mais o governo cerceando a ação não só do serviço público como, até hoje, das estatais.

O Hélio Beltrão dizia muito bem: "A empresa estatal no Brasil, para não dizer até a privada, é uma ilha cercada de governo por todos os lados." Você vira para o lado, está o governo ali, está o governo acolá. Você já fica se sentindo desonesto, até mesmo não o sendo. Você acha que tem alguma coisa errada, porque só a Petrobrás tem aí uns 18 - eu contei 18, mas hoje em dia deve ter mais - órgãos do governo federal a quem prestar contas mensalmente. É o Tribunal de Contas da União, são os órgãos de cada ministério - Ministério das Minas e Energia, Ministério do Planejamento, Ministério da Fazenda -, são todas essas comissões - Sest, e outras - que dizem respeito a pessoal. Enfim, há uma produção mensal de relatórios a esses órgãos, informando o que nós fazemos na Petrobrás. E eu acho, sinceramente, que não há do outro lado quem tenha capacidade para ler tudo isso. Não há. Simplesmente eu desconheço na Sest capacidade para ler todos os relatórios, de todas as estatais, a respeito do que cada uma faz. É impressionante o que temos que prestar...

J.D. - O senhor acha, portanto, que a eficácia desse controle é muito duvidosa.

A.M. - Ah! Para dar um passo, você tem que pedir licença ao "papai grande". Na Braspetro, eu senti isso na carne. Para se criar um escritório no exterior, por exemplo: ganha-se uma concorrência. Todo o mundo fica eufórico: "Vamos perfurar não sei onde..." Mas a legislação do país tal, que é um país socialista, obriga a formar uma empresa nacional lá, embora subsidiária da daqui. Então, para isso, você tem que pedir licença ao presidente da República, senão ao Congresso. Depois, é complicadíssimo alugar uma casa lá para abrigar o seu técnico. Você não pode alugar

diretamente, porque o governo brasileiro proíbe. O técnico tem que alugar e você tem que pagar mais a ele, para compensar o aluguel de casa que ele vai pagar. Isso vai aumentar o imposto de renda sobre o que ele ganha como salário, que não é salário, é ajuda para pagar a casa. Por outro lado, o governo de lá, como é socialista - um país como Angola ou outro -, diz assim: "Mas é para uma pessoa física? Ah, nós não vamos dar! O senhor entra na fila. Nós só daremos para pessoa jurídica de governo estrangeiro. Essa tem predominância porque ela é que têm a concessão." É um emaranhado. Eu não sei, realmente, como a Petrobrás, através da Braspetro e da Interbrás, consegue ter alguma eficiência no exterior, por força das limitações criadas pelo próprio governo à ação dessas empresas. Ela tem que justificar tudo. É uma coisa impressionante.

M.M. - Mas isso, evidentemente, foi numa dimensão muito menor no CNP, na década de 50.

A.M. - Foi. Isso não era daquela época: veio a posteriori. Mas é uma demonstração de como o governo complica a vida das coisas.

M.M. - Foi complicando ao longo do tempo.

A.M. - Ao longo do tempo, foi-se complicando.

[INTERRUPÇÃO DE FITA]

Mas voltando um pouco atrás, o general João Carlos Barreto foi quem me designou para fazer parte da Comissão de Construção da Refinaria de Cubatão, que depois passou a se chamar Presidente Bernardes. Eu passei a integrar o setor de planejamento da comissão, juntamente com o Plínio

Cantanhede, que nessa ocasião ainda não tinha ascendido à categoria de presidente do CNP. Ele substituiu o general João Carlos Barreto em 1951, primeiro interina e depois definitivamente, com a saída do general em setembro daquele ano. Recebi uma carta do general, datada de 1 de setembro de 1951. Ela está aqui na minha mão: "Acuso o recebimento da vossa carta de hoje, na qual solicitais dispensa das funções que vindes exercendo" - o português dele é castiço - "em vista da exoneração que me foi concedida de presidente do CNP pelo chefe do governo. Não me parece ponderável que resista ao vosso pedido, negando-o, a fim de deixar mais liberdade ao novo presidente na escolha dos seus auxiliares mais diretos. Por isso, só me resta aquiescer à vossa solicitação, exonerando-vos nesta data. Quero aproveitar o ensejo para testemunhar-vos o meu profundo reconhecimento pela cooperação que destes à minha administração e vos louvo muito sinceramente pelo modo como desempenhastes as funções que vos foram atribuídas, sempre com lealdade, dedicação, espírito de iniciativa e entusiasmo. Do amigo e admirador certo - João Carlos Barreto."

M.M. - O senhor saiu em solidariedade a ele?

A.M. - Não. Eu estava ali com uma função da confiança dele. Eu não podia compreender continuar naquela função tendo um outro chefe, sem que esse chefe se pronunciasse igualmente com confiança em mim. O chefe que o sucedeu foi o Plínio Cantanhede, que logo tomou a iniciativa de me designar para seu oficial-de-gabinete. Ele me designou, juntamente com o Leopoldo Miguez, o Antenor da Fonseca Rangel e o Kurt Politzer, meu companheiro de turma, para apreciar as propostas concernentes à elaboração do projeto da fábrica de fertilizantes.

M.M. — Mas quando o senhor foi chefiar o setor de planejamento e foi membro da Comissão de Construção da Refinaria de Cubatão, em que pé estavam as coisas? Já havia um projeto ou isso foi no comecinho mesmo?

A.M. — Da comissão de Cubatão?

M.M. — É.

A.M. — Eu entrei para a comissão de Cubatão logo no seu início. Fui, por assim dizer, membro nato da comissão.

J.D. — Em 1950, não é isso?

A.M. — É. Eu, Leopoldo Miguez de Mello e mais uns militares, cujos nomes não me recordo assim de cabeça. Essa comissão era chefiada pelo general Albuquerque Lima, irmão do Afonso Albuquerque Lima e do outro, Varonil, que muito mais tarde foi diretor da Petrobrás. Esse general era muito despreparado para a função. Era um homem cujo valor residia em ser afilhado, ou melhor, compadre do presidente da República, que era o general Dutra. Havia várias faíscas entre ele e o presidente do Conselho Nacional do Petróleo, porque ele se julgava subordinado ao presidente da República, quando, na realidade, tinha sido designado, oficialmente, pelo presidente do CNP. Essa comissão era subordinada ao presidente do CNP. No regime militar, conta muito quem é subordinado a quem. Um oficial que é subordinado a outro não pode se entender e "by-passar" esse outro, reportando-se a alguém acima desse outro. Isso constitui um "lesa-militar" terrível. E isto acontecia volta e meia. O Stênio Caio de Albuquerque Lima — este era o nome dele — se reportava às vezes ao Dutra e fazia lá suas fofocas.

M.M. — O general Stênio é uma figura...

A.M. — Legendária... [riso]

J.D. — O trabalho da comissão começou pela avaliação dos projetos?

A.M. — Pela avaliação dos projetos, depois a...

M.M. — A localização já estava definida?

A.M. — Estava definida, mas houve uma tomada de preços e a escolha de projetos. A projetista foi a Hydrocarbon, uma firma nova, criada por elementos egressos da The M.W. Kellogg, alguns até de ética duvidosa. O presidente da firma, Pearce Keef, não era uma pessoa muito conceituada em matéria de ética e daí surgiram vários problemas. Obrigatoriamente, essa empresa tinha que fazer um projeto utilizando e especificando equipamentos europeus: franceses ou de onde o governo brasileiro dispusesse de saldos positivos acumulados durante a guerra. A parte de equipamentos foi suprida por empresas tais como a Schneider, francesa, a Fives-Lille, uma grande empresa também francesa, e outras. O ajustamento dessas especificações, feitas no sistema métrico por empresas de origem européia, ao projeto feito nos Estados Unidos, em Nova York, trouxe grande demora, muitos atrasos na construção da refinaria.

M.M. — O senhor podia explicar como era esse envolvimento das firmas? Havia a Mc Kee, a Fives-Lille, a Hydrocarbon...

A.M. — A Mc Kee era a construtora. As outras eram supridoras de equipamentos. Mas o canteiro de obras foi repartido, não era só da Mc Kee. Havia firmas nacionais montadoras do parque de tanques. Eu não recordo mais o nome delas: não sei se era Sanson Vasconcelos ou outras que tais. Havia firmas de diferentes origens. Isso deu uma salada de frutas dos diabos e ficou muito difícil, realmente, coordenar coisas tão díspares. Mas a intenção era aprovei-

tar ao máximo esses famosos créditos na balança de pagamento do Brasil no exterior. E assim foi feito.

A refinaria, que normalmente demoraria dois anos e meio ou três para ser erigida, demorou muito mais: quase quatro anos. E ela entrou em operação já quase perdendo o compasso para as refinarias privadas, Manguinhos e Capuava, que estavam sendo montadas também. Mas este foi realmente o primeiro grande impulso, quando se montou um parque de refinação ainda que modesto, no país. Já começávamos a poder refinar e nos livrar das agruras de importar, a preço de ouro, derivados do exterior. Continuamos importando petróleo, mas não os derivados, que por serem manufaturados no exterior, tinham preço agregado - da mão-de-obra e tudo o mais. Mas nesse esforço de montar essas refinarias, primeiro a de Mataripe e depois a de Cubatão, nos demos conta de que tínhamos que comer sempre o bolo pela receita vinda de fora.

M.M. - Como era essa história do projeto? Os técnicos do CNP interferiram na escolha, houve alguma adaptação, ou o projeto veio pronto?

A.M. - Não. Nós informamos as características do nosso mercado, quanto se consumia de tais e quais produtos, mas não interferimos propriamente nas unidades do processo, ou seja, como iríamos obter a estrutura de produção que mais se aproximasse da estrutura de consumo.

Quando se refina um barril de petróleo, por mais que se tenha uma unidade flexível de refinação ou de processamento, ela nunca permitirá que se vá de encontro à estrutura de consumo. Esta pode exigir percentuais de óleo diesel ou gasolina ou lá do que seja, que aquela matéria-

prima tratada através daqueles processos nunca alcançará. Então, será preciso compor isso através da importação adicional. O grande passo, então, era ter um projeto que desse a maior flexibilidade possível, de modo que, a despeito da matéria-prima que se viesse a consumir, fosse ela da Arábia Saudita ou de qualquer outro lugar, aquela refinaria iria estar muito próxima da estrutura de consumo exigida pelo Brasil. Esse era o grande passo.

Então, nós nos vimos obrigados, em certos casos, até a comprar o que se chama de petróleo recondicionado, que é um petróleo, por exemplo, como o da Venezuela. Por não ter consumo para a gasolina e alguns derivados que produz em suas refinarias, a Venezuela joga esses derivados no petróleo que vende. Este é um petróleo enriquecido por determinados derivados, podendo vir com mais gasolina ou mais óleo diesel. O importador pede a receita daquele petróleo que quer e, naturalmente, a Venezuela vai cobrar caro por isso. O petróleo é muito mais caro do que o outro que sai do poço como está. Esta era uma limitação que tínhamos, mas que, de certa forma, atendia às exigências do mercado consumidor brasileiro.

A Refinaria de Cubatão, de qualquer jeito, cumpriu sua missão. Quase no final da atividade da comissão, eu fui desligado para criar algo sine qua non, que realmente era fora de série: o Setor de Supervisão de Aperfeiçoamento Técnico. Acho que este foi o grande passo para o desenvolvimento da capacitação brasileira. Eu, o professor Atos da Silveira Ramos, que tinha sido paraninfo da minha turma, o Kurt Politzer, o Leopoldo Miguez de Mello, que trabalhava naquela época também no Conselho e era membro da comissão, e o professor Cristóvão Cardoso, da Es-

cola de Química, nos reuníamos a portas fechadas, à noite, num trabalho extra, para tentarmos analisar o problema da mão-de-obra brasileira de alto nível. Nós achávamos que daríamos um grande passo se pudéssemos formar técnicos de alto gabarito, não só que pudessem operar refinarias - só cozinhar receita de terceiros -, mas até mesmo fazer a sua própria receita, isto é, projetar uma unidade, entender como ela pode ser projetada e conhecer o que nós chamamos o "livro da capa preta", ou seja entrar na caixa fechada e desenrolá-la, poder entender de como é fabricada.

Esse grupo, por seu turno, iria dar o exemplo e formar toda a equipe de técnicos de nível médio. Daí por diante, teríamos uma grande escola que impulsionaria o Brasil na sua indústria do petróleo e, por similitude, a indústria toda: a petroquímica e todas as que dependessem da indústria do petróleo em grandes termos. Nós começamos modestamente, com esse setor, a tentar fazer primeiro um curso de refinação de petróleo.

M.M. - Essa necessidade de especializar pessoal, de abrir a caixa preta, se acentuou com as dificuldades de relacionamento com as firmas estrangeiras de Cubatão e Mataripe?

A.M. - Não necessariamente.

M.M. - Era uma coisa mais antiga?

A.M. - Era. Acho que o que houve foi o seguinte: essas firmas todas que davam know-how - as Kelloggs da vida, Foster-Wheeler, Lummus e tantas outras - aceitavam estagiários brasileiros lá, mas nunca revelavam o pulo-da-onça. Os estagiários ficavam na superfície do processo. Não lhes era permitido entrar no âmago da coisa e não lhes ensinavam o pulo-do-gato. Assim, sentimos que se nós não tivéssemos um

grupo com capacidade de apreender isto, de mergulhar nesse problema e de fazer perguntas inteligentes para ir conseguir arrancar a fórceps, na força do muque, essas informações, nós nunca teríamos um grupo inicial que desse a partida nesse conhecimento.

M.M. — A impressão que se tem, lendo os documentos da refinaria, é que havia pelo menos três estruturas em Cubatão: uma formada pelos técnicos nacionais, uma pelos militares e outra pelos técnicos estrangeiros, dessas firmas que estavam aqui operando a refinaria. De fora, tem-se muita dificuldade em ver como esses três segmentos se articulavam, inclusive na questão da tecnologia.

A.M. — Digamos assim: os militares tinham o poder, mas não tinham o conhecimento; os técnicos tinham o conhecimento, mas não tinham o poder; e os estrangeiros tinham o know-how e com isso tinham algum poder, porque não transmitiam esse know-how e queriam ser sempre chamados para resolver os problemas da refinaria, como chamamos um técnico de televisão para consertá-la, porque não sabemos fazê-lo nós mesmos. Tinha que haver um jeito de reunir os técnicos estrangeiros e os nacionais e dar a estes condições de fazer perguntas inteligentes - saber o que pedir - e conseguir que os técnicos estrangeiros abrissem a caixa preta. Essa era a grande dificuldade.

Os militares eram transitórios - entrava um, saía outro - e eles até queriam apoiar os técnicos nacionais, mas não penetravam nessa caixa preta, à exceção de alguns, que eram ao mesmo tempo militares e técnicos. Mas estes eram exceção, a grande maioria não era técnica.

A dificuldade estava em dar conhecimentos aos téc-

nicos brasileiros, de modo a que pudessem ter condições de saber o que queriam e de captar aquilo que lhes era ensinado. Não se consegue ensinar medicina a uma pessoa que só tem curso primário. Ela precisa ter uma base maior. E nós sentimos que o ensino universitário já era muito falho naquela ocasião. Pelo menos nos campos da engenharia e da química, a universidade ensinava mais como operar algumas instalações, mas nunca como projetá-las: não havia capacidade de projetar, de entrar no mérito da questão. E nós queríamos isso.

Esse curso de refinação, na realidade, era a complementação do conhecimento básico universitário que não havia sido dado e a extensão desse conhecimento. Nós queríamos que esses técnicos tivessem um verdadeiro curso de pós-graduação, para terem uma posição proeminente na indústria do petróleo e para que amanhã pudessem realmente modificar as condições de operação das nossas refinarias, na medida em que tanto a estrutura de consumo se modificasse, exigindo outra estrutura de produção, quanto a matéria-prima fosse outra.

Assim, nós não teríamos que chamar o dono da bola, como vínhamos fazendo até então, e dizer-lhe: "Olha aqui: o livro que você nos mandou é de receita para esse tipo de matéria-prima. A matéria-prima mudou. Como é que a gente faz agora?" Ele tinha que recalcular tudo aquilo e recomendar tantas outras unidades. E ele cobrava caro, em dólar, por isso.

Nós queríamos, daí por diante, criar toda uma estrutura de capacitação técnica brasileira. Mas isso não foi feito sem grandes sacrifícios. Primeiro, porque o serviço público não tinha sensibilidade: ali se trabalhava

seis horas ininterruptas por dia e nós ousamos propor que passássemos a trabalhar de 8:00 h ao meio-dia -, quatro horas na parte da manhã, com um intervalo para almoço - e de 13:00 h às 17:00 h - outras quatro horas na tarde. Isso cau sou uma discussão muito grande: como é que eu podia exigir que o servidor público trabalhasse por oito horas, quando ele era contratado para trabalhar por seis? Eu quis carta-branca, que, de certa forma, me foi dada, para contratar pessoal pela verba 4 do serviço público. Esta verba permitia contratar a prestação de serviço, pagando duas horas extras. E assim quebramos toda aquela estrutura que o DASP impunha. Conseguimos fazer alguma coisa.

O primeiro curso começou no final de 1951, no primeiro acordo com a Universidade Federal do Rio de Janeiro, então Universidade do Brasil, que apenas deu um reconhecimento tácito do curso. O reitor, na festa de formatura, fa zia um belo discurso, entregava o diploma etc., mas, na realidade, todo o curso era ministrado por nós. Com administração preparada...

J.D. - A que isso era ligado, administrativamente, no CNP? Ao gabinete?

A.M. - Ao gabinete do presidente. Eu era subordinado diretamente ao presidente do Conselho e prestava contas a ele. Depois construímos um pequeno prédio, nos fundos da reitoria, na praia do Russel, com instalações para as unidades-piloto... Foi a primeira vez em que construímos unidades-piloto e importamos algumas. Com isso o curso, começou a ganhar prestígio, porque não dava só conhecimentos teóricos - como na universidade, que era carente de laboratórios -, mas era comprovadamente prático, feito ali na unidade, verificando-se como aquilo funcionava de fato. En-

quanto não tínhamos essas unidades-piloto, fazíamos estágios práticos de dois a três meses na Companhia Siderúrgica Nacional, na parte de produção de benzol, tolvol e xilol, ou na Refinaria Ipiranga. E assim fomos começando...

M.M. — Essas empresas colaboravam facilmente?

A.M. — Elas compreendiam o nosso problema. E também tinham interesse em, no futuro, atrair alguns desses técnicos, pois elas também estavam carentes de técnicos e poderiam pagar em cruzados, ou melhor, cruzeiros, na época, o que era mais interessante do que em dólar.

O fato é que tivemos êxito. Só que na primeira turma, talvez aí uns 70% foram para a indústria privada: Capuava, Manguinhos etc. Os técnicos foram logo atraídos por empresas privadas, que podiam pagar salários maiores. Alguns foram para Mataripe e depois, nas turmas subsequentes, - a primeira turma saiu ao final de 1952, início de 1953, e a outra já ao final de 1953, início de 1954 - já estava sendo criada a Petrobrás.

J.D. — Os senhores já pensavam num centro de pesquisa?

A.M. — Já. Tanto que o órgão que se criou na Petrobrás e para o qual se transferiu todo o grupo do Setor de Supervisão de Aperfeiçoamento Técnico passou a se chamar Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa de Petróleo, Cenap. Essa foi a palavra cunhada.

[FINAL DA FITA 4-B]

A.M. — Estamos falando de uma época em que a direção do Conselho Nacional do Petróleo passou do Plínio Cantanhede,

para o dr. Adroaldo Junqueira Ayres, um baiano de sete costados, engenheiro, aliás, de grande valor. Foi nessa época, em 1955, que nos transferimos do Conselho para a Petrobrás, atraídos pelo dr. Hélio Beltrão, que tinha sido chefe-de-gabinete do Plínio Cantanhede no Conselho e que fora nomeado um dos diretores da Petrobrás, logo na primeira administração.

M.M. — O senhor já falou sobre o general Barreto. Será que poderia fazer uma pequena avaliação do Plínio Cantanhede?

A.M. — O Plínio Cantanhede já era um homem com muito mais conhecimento de causa em matéria de petróleo. Ele era um abnegado estudioso da questão. Era um engenheiro de valor e um homem que, embora afeito ao serviço público, tinha grande capacidade descentralizadora, de acreditar nos outros e de prestigiar as pessoas. Era também muito respeitado pela sua honestidade, pelo seu comportamento, e muito bem visto pelo grupo do "O petróleo é nosso". Eu não diria que ele era de esquerda extremada, mas de centro-esquerda. Ele foi companheiro daquele colaborador do Jornal de Debates. Como era o nome dele? Pimenta, não? Esqueci o nome dele agora. Mas ele escrevia para o Jornal de Debates também. Era um homem politicamente engajado.

J.D. — Era o Mattos Pimenta.

A.M. — Exatamente.

O Plínio foi um homem que somou. Ele conseguiu reunir em torno dele um grupo com grande entusiasmo. E o Plínio tinha uma capacidade de trabalho incrível. Eu me recordo de que estava com ele na Bahia e nós, à noite, depois de visitarmos todas as unidades localizadas em Salvador, tanto da refinaria quanto do Serviço Regional da Bahia, ho-

je Região de Produção da Bahia, resolvemos ir a um teatro e a uma boate. Uma boate, em Salvador, naquela época, era uma gafieira tremenda. [risos] E o Plínio não dava a menor demonstração de querer ir dormir. Lá pelas quatro da manhã, eu estava caindo por cima da mesa e disse: "Vamos dormir?" E ele respondeu: "Vamos. Vamos dormir, porque, aliás, vocês, amanhã, têm que estar acordados às seis horas da manhã para ir a Mataripe e Candeias." Eu disse: "Mas não é possível! Isso é daqui a duas horas!" E assim foi: às seis estávamos em pé e ele foi e não pestanejou.

Naquela ocasião, ir de Salvador até Candeias era uma operação militar. Quando saíamos de Salvador, do forte de Jequitaia, que era a sede do Serviço Regional da Bahia, nós, por radiotelefonia avisávamos: "Estamos saindo daqui às tantas horas. Você nos aguarde. Dentro de duas horas devemos estar aí." Era uma estrada de 60 km, coisa pequena, mas demorava-se duas horas nela, porque andava-se a 30 km/h. E era um lamaçal terrível: aquele barro lamacento baiano. Saíamos e dizíamos: "Se não chegarmos dentro de duas horas, mande o trator para nos rebocar, porque nós ficamos no meio de um pântano, de um rio, de uma travessia." Não havia ponte nem nada. Íamos de jipe, o chofer vestido, elegante, com boné e tudo, e no meio do caminho trocava a roupa, vestia um calção, porque certamente, ele iria ter que entrar debaixo do carro e botar pedaço de madeira na roda, porque o carro iria ficar atolado naquela chamada "estrada". Era uma estrada muito propícia a assaltos, por sinal, porque os assaltantes já sabiam os pontos em que íamos atolar, e ficavam ali. [risos] Como ficam aqui agora, na avenida Brasil, não é? Só que agora o assalto é mais sofisticado.

M.M. — Tem até plástico.

A.M. — É. O assaltante de então só pegava o carro pagador. O pessoal pequeno, não.

Mas, enfim, essa era Mataripe: realmente, uma experiência fabulosa. Tinha uma população extremamente rudimentar, da época do Cro-Magnon, do homem de Neandertal, por aí. Aquela gente do interior estava numa fase muito baixa de educação, de cultura, de hábitos de vida e de higiene. Eu me recordo de que quando construimos a refinaria, mandamos fazer dormitórios com lençóis limpos e aquele pessoal chegava e se jogava na cama todo enlameado. Aqueles homens não sabiam o que era tomar banho. Era preciso ensiná-los a levar a comida à boca com o garfo, porque eles espetavam a comida com a mão e depois levavam à boca. E faziam outras coisas desse tipo. Nós criamos escolas de soldadores e tivemos uma porção de iniciativas, naquela ocasião, que foram elevando o nível do operariado, que era muito mais baixo ainda do que o do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Mas o Plínio Cantanhede foi um abnegado na presidência do CNP e conseguiu realizar coisas que muitos não esperavam que ele pudesse fazer. Ele tomava iniciativas e perseguia essas iniciativas. Foi, a meu ver, um grande presidente na ocasião. Foi seguido por Junqueira Ayres, que já não tinha a mesma origem e, digamos assim, intimidade com o petróleo. Era uma pessoa que vinha da Bahia, um bom engenheiro e tudo o mais, mas alheio àquele meio. Ele caiu no CNP depois de criada a Petrobrás e, portanto, o órgão já estava se vendo livre de toda a atividade industrial e comercial. Ele ficou num órgão estritamente fiscalizador e regulador de preços.

M.M. — Como o Plínio Cantanhede viu o projeto de criação da Petrobrás? Ele sentiu que o órgão que ele dirigia perdia poderes? Ele tentou...

A.M. — Não! Ele colaborou entusiasticamente na criação da Petrobrás. Foi ele quem trouxe o Hélio Beltrão como chefe-de-gabinete e instruiu-o, juntamente com o João Neiva de Figueiredo e outros, a se debruçar sobre o problema e fazer o estatuto da Petrobrás. O primeiro estatuto foi criado por eles, na ante-sala do Conselho Nacional do Petróleo. O Carlos Medeiros, que, se não me engano, era o procurador-geral da República na ocasião, foi o homem que cuidou dos aspectos jurídicos.

M.M. — Quer dizer que ele facilitou essa transferência de bens e as outras coisas.

A.M. — Muito. Muito. O Plínio não só facilitou, como impulsionou, tocando isso para a frente entusiasticamente. Ele tinha sentido os liames e as dificuldades, como administrador, de lidar com problema dessa natureza dentro da estrutura do serviço público. Aliás, ele já tinha essa experiência com a Comissão de Constituição da Refinaria Nacional de Petróleo, depois Mataripe, onde ele teve as mesmas dificuldades. Ele conhecia bem esse tipo de problema, daí porque tocou isso para frente rapidamente.

Criado o Cenap, veio a primeira fase da Petrobrás, cuja fundação foi um marco. O primeiro presidente da empresa foi o Juracy Magalhães e ela ainda herdou do Conselho Nacional do Petróleo 3.500 a quatro mil empregados, a maioria na Bahia e no Sergipe, ou seja, nessa área em que o Conselho já operava. Era o pessoal de campo: pushers e empregados de outros serviços regionais. Havia também o

Serviço Regional da Amazônia, que tinha começado e se transformou, depois, na Região de Exploração da Amazônia, da qual o Jarbas Passarinho, por sinal, foi um dos superintendentes. É preciso não esquecer essa origem do Jarbas Passarinho, que trabalhou naquela época por lá. E aí a Petrobrás encontrou um prato-feito, que lhe deu grande apoio para esse take-off.

Nós nos transferimos, a chamado do Hélio Beltrão, para a Petrobrás e aí atuamos do início de 1955 até fevereiro de 1956, quando veio o governo do Juscelino Kubitschek, e o Hélio, que não se compunha bem com o Kubitschek, porque era homem do Lacerda na ocasião, resolveu se afastar da Petrobrás. Isso, a meu ver foi um erro para a Petrobrás.

O Hélio solicitou dispensa da função e eu, como pessoa de confiança dele, também solicitei dispensa. Ele me mandou essa cartinha aqui, no dia 1 de fevereiro de 56: "Meu caro Moggi. Você sabe que eu não posso sequer admitir que você se afaste da Petrobrás, depois do esforço que fiz para trazê-lo para a companhia. Nossa amizade teve origem justamente na grande admiração que desde o início você me despertou, pela seriedade que imprime ao cumprimento dos encargos que lhe são atribuídos. Não estou 'fazendo frase' quando afirmo que o êxito da Petrobrás depende, em boa parte, da sua permanência nas funções. Atendendo à sua solicitação, encaminhei o seu pedido de exoneração à Diretoria Executiva, mas, ao fazê-lo, exarei nele a seguinte informação: 'Ao encaminhar a carta anexa à Diretoria Executiva, quero manifestar a minha convicção de que, sem embargo da alteração em sua composição, a Direção-Geral da companhia reafirmará a sua confiança irres-

trita no dr. Antonio Seabra Moggi, que é, em minha opinião, um profissional que honra os quadros da Petrobrás pela qualidade do seu trabalho, pelo espírito público, pela inteligência e capacidade e pelos serviços que há muito vem prestando à causa do petróleo nacional.' [inaudível] Hélio Beltrão."

Aí, naturalmente, houve um período de marcar passo. Eu fiquei aguardando a decisão da Petrobrás me dispensar. Mas, para surpresa minha, a DE, Diretoria Executiva da Petrobrás na ocasião, muito pelo contrário, reafirmou o desejo de que eu continuasse. Já aí era presidente da Petrobrás o coronel Janary Nunes, que se seguiu ao Levy. O Levy foi presidente por um interregno, um pequeno lapso de tempo entre o Juracy e o Janary.

M.M. — O senhor acha que o Levy saiu por causa dos problemas dele com os militares em Cubatão?

A.M. — Eu não sei por que o Levy saiu. Eu não conheço bastante as razões da época para dizer isso. Acho que lhe faltou apoio político, mais do que qualquer outra coisa.

J.D. — Ele ficou muito marcado por ser presidente na época do Café Filho.

A.M. — É. Ele já era um homem mais de preencher lugares. Era muito dedicado, mas não foi um presidente que tivesse um anteparo político ou uma experiência pregressa de administração. Ele é, porque ainda está vivo, muito ladino, muito astucioso. Seu apelido no Exército é O Gato. Por aí vocês vêem. [risos] É um felino. Eu o admiro muito, porque ele é muito cauteloso, muito hábil, mas não é um homem do brilho de um Geisel, um Hélio Beltrão, um Ozires ou, mesmo, um Ueki, com todos os defeitos que se possam imputar ao

Ueki. Ele era um homem afeito à vida militar, escolhendo bem os seus colaboradores, mas não era brilhante, capaz de... Ele cumpria a sua missão, como muitos outros, aliás. Vocês conhecem aquela minha famosa observação de que, na Petrobrás, o poder sempre andou pendularmente entre o presidente da empresa e o chefe da Casa Militar - a quem a Petrobrás se subordinava inicialmente - e depois o ministro das Minas e Energia, quando foi criado o ministério. Ora era o ministro que tinha muito prestígio e mandava no presidente da Petrobrás - e até quase geria a empresa, como fez o Ueki quando ministro - ora era o contrário: o presidente da Petrobrás impunha a sua vontade ao ministro.

M.M. - O senhor não acha que essa presença de numerosos militares à frente da empresa criou, vamos dizer, uma centralização das decisões importantes?

A.M. - Eu acho que ainda estamos muito perto do fato para podermos julgar o que aconteceu. Mas a minha intuição me diz que, como, aliás, em todos os casos, há coisas boas e más. Se por um lado a presença de um militar trouxe esse maravilhoso escudo contra as ingerências político-partidárias, ela de fato provocou uma visão organizacional completamente antagônica àquela idéia, que tinha o Hélio Beltrão, de uma estrutura organizacional horizontal, em que se teria uma empresa com uma diretoria executiva subordinada a um conselho de administração para a grande política, mas essa diretoria executiva, não seria executiva no sentido da rotina cotidiana. Ela seria uma diretoria para decisões intermediárias entre o conselho e o primeiro escalão de fato executivo, que seriam as superintendências dos departamentos, que só viraram superintendências de departamentos por uma razão muito simples: o receio de que as multi-

nacionais conseguissem quebrar o monopólio do petróleo, se elas se transformassem em subsidiárias. A primeira idéia era ter a Petrobrás como uma holding com várias subsidiárias - de exploração, produção, industrial etc -, mas isso não foi feito. Foram criados os departamentos e, só posteriormente, as subsidiárias, nas áreas não-monopolísticas. As áreas monopolísticas ficaram na mão da empresa propriamente dita, através dos seus departamentos que deveriam funcionar executivamente, operacionalmente, com poderes delegados da diretoria executiva, que passaria a fazer uma supervisão de caráter mais geral, mais global.

Isso não ocorreu, porque o militar é levado a pensar verticalmente. A organização militar é vertical: o general manda no coronel, que manda no major, que manda no capitão e assim por diante. É o RGDE - Regulamento Geral Disciplinar do Exército - a que eu estou muito afeito, porque também fui da reserva. [riso] Mas isso trouxe uma concentração na empresa durante muito tempo e um endeusamento do presidente, que passou a ser uma espécie de figura máxima, quase um oráculo. O que ele dissesse, estava falando: "manda quem pode, obedece quem tem juízo." E isso acontecia ainda mais porque a maioria era de militares: o que o presidente falava era para ser cumprido. Havia poucas pessoas que tinham coragem de não concordar com a palavra do presidente.

J.D. - Em que ponto específico isso atrapalha o desempenho empresarial?

A.M. - Atrapalha, porque uma empresa só pode ser administrada por esse estilo - que é muito eficiente em determinados casos - quando ela é pequena, ou seja, quando você pode alcançar com os olhos o seu nível operacional.

Um dono de botequim pode administrar comandando os garçons. Mas o dono de uma cadeia de restaurantes não pode estar em todos os restaurantes ao mesmo tempo. Ele tem que acreditar e confiar nos seus gerentes, avaliar a gestão desses gerentes e orientá-los, dando diretrizes. Ele tem que lhes dar uma certa capacidade de admitir, demitir, punir e tudo o mais. Não pode ser ele o ditador máximo.

À medida que uma empresa cresce - e a Petrobrás é um gigante - ela tem necessariamente que descentralizar, tem que delegar. Isso não significa que ela perca a sua estrutura de sistema, as suas diretrizes globais, ou que seus gerentes, seus chefes se vejam obrigados a seguir essa orientação geral. Essa orientação geral também deve ser modificada no decorrer do tempo, para que acompanhe a modificação de toda a estrutura da nação: da economia, das finanças etc. Uma norma que prevaleceu durante vinte anos certamente estará obsoleta.

M.M. - Perde muito em flexibilidade e participação.

A.M. - Exatamente. Uma empresa tem que se atualizar nas suas diretrizes e normas. Ela deve confiar nos seus homens e delegar poderes, dando responsabilidade e cobrando resultados. Na medida em que um presidente se nomeia ditador da empresa e concentra em suas mãos o poder máximo, ele não permite que essa empresa funcione eficientemente. Ele não pode ser um indivíduo...

J.D. - Mas o que isso, na sua opinião, significou para a Petrobrás?

A.M. - Isso significou que a Petrobrás começou a ficar lenta, burocratizada. Começou a dizer: "Não pode fazer, porque tem que seguir o regulamento." Sempre se tinha que

perguntar: "Papai posso ir? Mamãe posso ir? Quantos passos eu tenho que dar?" Num determinado momento, você não sabia se os gerentes eram realmente bons, dignos do título, ou se eles eram fac-totum de alguém que lhes dizia "Façam assim porque eu estou mandando" e não tomavam decisão alguma. Eles passavam o abacaxi para o superior. E assim a coisa ia em direção ascendente, naquele negócio do serviço público: O chefe de seção manda para o chefe de departamento, que manda para o chefe... e assim por diante. A decisão fica lenta e a empresa não atua naquelas áreas altamente competitivas em que ela tem que estar.

A empresa tem que delegar. Isso você lê até na Perestroika de hoje. Lá o Gorbachev diz, em alto e bom som, que é isso que tem que ser feito. Um país do tamanho da União Soviética não pode atuar com uma burocracia pesada e limitante. Ele perde flexibilidade.

Então, o grande problema da empresa - e eu acho que esse problema ainda existe hoje (é uma crítica que eu faço à empresa de hoje e que é aceita pelos homens de hoje) - é que ela não formou gerentes na medida em que deveria formá-los.

J.D. - Isso prejudicou a atuação no exterior, por exemplo?

A.M. - Toda ela. Aliás, na atuação no exterior, os gerentes foram melhores do que se esperava, porque eles, pela distância, tinham que agir, tinham que tomar as decisões, quisessem ou não pela dificuldade de comunicação. [risos] Mas ainda em muitos casos a decisão vinha aqui do centro, do Serviço Financeiro ou do Departamento Comercial: "Mamãe, posso ir? Posso comprar o produto?"

M.M. - Nem se testa a capacidade do funcionário.

A.M. — Por quê? Porque houve também um erro de enfoque, na ocasião.

M.M. — E aí torna-se uma dificuldade permanente se, digamos, houver alguém que não tenha capacidade empresarial...

A.M. — É. Houve esse problema interno na empresa, que criou na ocasião, entre muitos outros, o Serviço de Organização e Gerência Administrativa, chamado Seorg. O Seorg, era dirigido por um dileto amigo meu, mas "das piano", e era muito centralizador também: não só via a organização da empresa como ainda pretendia formar os gerentes da empresa. Por isso, ele se chamava Serviço de Organização e Gerência Administrativa. Nem o Serviço de Pessoal, nem o Cenap, que eu dirigia, conseguia formar gerentes, porque o Seorg dizia: "Tira a mão daí: Isso é comigo!" E ele também não fez. Isso ficou na terra de ninguém.

A empresa formou excelentes técnicos, que eram "convertidos" em gerentes, mas sem que houvesse uma análise de seus pendores, sem que lhes fossem dados os instrumentos adequados para serem gerentes. Nem sequer se deu a oportunidade de formação de gerentes através de cursos e estágios.

O gerente é formado como é o motorista: no tráfego. Não basta aprender a dirigir automóvel na escola: "samba não se aprende na escola", tem que ser no pé. E gerente também. Jogue o motorista no tráfego: se ele não tiver experiência, vai dar uma pancada feroz. Não basta saber fazer as mudanças, travar, botar o carro na vaga. Tem que ter experiência de tráfego. Há pessoas que têm esse pendore e sabem se safar de situações difíceis, há outras que não. Isso tem que ser testado na prática. É on the job training: treinamento no local de trabalho.

Além de o administrador ter as condições de se formar - isso se aprende nas escolas de administração - é preciso que ele demonstre ter essa capacidade de administrar e que experimente isso de fato. Isso, agora, está sendo feito pelo Sedes, Setor de Desenvolvimento de Recursos Humanos, o novo órgão que foi criado na empresa. O Sedes, aliás, é chefiado por uma pessoa que tem essa experiência e uma grande afinidade com isso, trazida também pelo Hélio Beltrão. Mas isso foi só agora. É coisa de um ano para cá. O Sedes está se organizando, está montando seus serviços ainda num prédio provisório, ali no Citibank, e depois vai para um prédio próprio na ilha do Fundão. Ele se divorciou do serviço rotineiro de pessoal, que passou a ser chamado de Serviço de Relações Industriais e que cuida dos debates com os sindicatos, da política de promoção etc. Mas a seleção, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de pessoal - tanto aquele que era feito pelo Cenap, na área técnica de alto nível, quanto o gerencial, que eu reputo muito mais sério - só agora estão sendo cuidados, de fato, de maneira organizada, sistemática e bem focalizada. Antes, pegava-se um bom geólogo e descobria-se se ele podia ou não ser um bom gerente.

J.D. - E o fato de a empresa operar em regime de monopólio? Quais os condicionamentos que impõem essa atuação gerencial? Ela facilita ou cria, digamos, a certeza de que qualquer funcionamento serve?

A.M. - O monopólio tem esse inconveniente, porque não permite valorizar, avaliar a função, o desempenho dessa área por comparação com outra, já não há outra para comparar. Só há no exterior, onde as condições são diversas: outra cultura, outra coisa. A Braspetro e a Interbrás por exem-

plo, têm essa facilidade. Elas podem comparar seu gerenciamento com o de outras empresas, estatais ou não, que existem no exterior. Mas a Petrobrás, dentro do país, não. Ora, como essa área de exploração e produção de petróleo foi aquinhoadada, da época do Ueki para cá, com cerca de 95% dos recursos da empresa, para que se encontrasse petróleo - aliás, uma decisão acertada -, isso trouxe uma quantidade enorme de recursos na mão de pessoas que não estavam habilitadas a usá-los, porque nunca viram tanto dinheiro. Houve um certo "esbanjamento" aí. A rapidez era mais importante do que a qualidade. "O rápido e malfeito" era até um slogan que se usava no Departamento de Exploração. [riso] Era muito usado pelo Carlos Walter, que antecedeu o Wagner na função de diretor dessa área.

Mas essa era uma área que originalmente sempre foi mal-aquinhoadada em termos de pessoal com capacidade gerencial, porque, para os 1.500 a dois mil candidatos às trezentas e poucas vagas que existiam nos vários cursos de refinação, petroquímica, geologia, equipamentos, engenharia de petróleo e geofísica da Petrobrás, havia uma seleção global e, depois, uma seleção específica, para este ou aquele curso em particular. Mas essa seleção global tinha uma classificação geral e os primeiros colocados tinham o direito, desde que tivessem um conhecimento adequado da função, de escolher para qual curso queriam ir. Evidentemente, o candidato escolhia a refinação ou equipamentos ou engenharia mecânica, porque estes eram cursos que lhe permitiam, no futuro, caso não se desse bem na função, pular para a indústria privada, que usava indivíduos com mais ou menos o mesmo tipo de formação. Já o geólogo, o engenheiro ou geofísico de petróleo tinha como empregador único a Petrobrás.

Ele já estava limitado pela própria escolha. Então, o que acontecia? O pessoal que ia para essa área já não era tão bem-qualificado na relação geral. Em segundo lugar...

[FINAL DA FITA 5-A]

A.M. — ...o modo de trabalhar da Petrobrás, o modelo militar continuou na administração do ex-presidente, Shigeaki Ueki. Ele é um homem de muita inteligência, com decisões também muito pessoais, e que metia medo em muita gente. As pessoas não podiam discordar dele em público. Quem discordava era imediatamente destituído da posição. Mas o Ueki projetou a empresa internacionalmente. Realmente, ele deu grande impulso à empresa.

Depois, seguiu-se, por um prazo muito curto, o almirante Telmo Dutra, que preencheu apenas a lacuna até o início do governo do Tancredo, que convidou o Hélio Beltrão.

O Hélio Beltrão desejava muito restituir à empresa aquele modelo de organização que ele tinha pensado e ajudado a estabelecer no início: com a descentralização e a delegação de poderes, enfim, abrigando-a dos apetites político-partidários. Mas com o governo que veio a ocorrer... Os constituintes, sobretudo depois da eleição, se sentiram com grande poder e acharam que poderiam influenciar muito na Petrobrás. E essa pretensão do Hélio chocou-se com uma realidade que era muito diferente. Isso trouxe grande desgaste para ele e, acredito, grandes decepções. E ele, já combalido com problemas de saúde, com um desgaste muito grande e um prejuízo em seu relacionamento com a família, não se sentiu com forças para enfrentar isso. Enfim, ele

estava pretendendo se dedicar mais à família, já que tinha se dado tanto às causas públicas. Eu conheço bem a história dele, porque sou seu compadre. Sou padrinho do único filho que ele tem e que vai dar continuidade ao nome Beltrão. Independentemente disso, admiro o Hélió, pela capacidade organizacional, pela inteligência, pelo poder analítico, inclusive de análise das pessoas, que ele tem.

O Hélió não foi feliz nesse seu propósito. E durante o período em que ele administrou a empresa, os liames, as algemas aumentaram terrivelmente. Houve aquele problema dos administradores não poderem ter automóveis, só os presidentes das empresas. O presidente de uma empresa lá embaixo, subordinado a um diretor da Petroquisa, por exemplo, podia ter automóvel. Mas o diretor não podia. Estas são coisas absurdas, que a inexperiência do serviço público impõe a uma empresa como o Sistema Petrobrás. São verdadeiros absurdos. E veio uma seqüência de coisas dessa ordem.

O fato é que, com o gigantismo que a empresa foi assumindo, houve uma necessidade do presidente delegar poderes, e ele delegou para os diretores. Os diretores é que não souberam, a meu ver, delegar via descendentes. Aquela idéia de que a primeira linha realmente executiva da empresa fosse as superintendências de departamento ainda não foi implantada in totum. Cada diretor ainda é o ditador da sua área e quer se preservar na sua função. Então, ele forma sua clique, sua estrutura de apoio, não só politicamente, atuando fora da Petrobrás, como internamente, botando em posições-chave homens da sua exclusiva confiança. Espero que o que eu estou dizendo seja interpretado numa época em que eu já esteja aposentado, senão, vou

ser demitido aqui. [risos] Mas esse é o meu pensamento.

O presidente Ozires também tem atuado mais para fora do que para dentro da empresa, como é de se esperar de um presidente: o presidente representa e é a imagem da empresa. Ele tem feito isso com muita habilidade. É um homem que não se impõe, propõe. Ele administra por persuasão e não autocraticamente, por imposição. Mas eu não sei se os diretores que vieram de administrações passadas, onde o uso do cachimbo faz a boca torta, atuam descendentemente da mesma forma. Acho que há o que eu chamo de repúblicas autônomas e independentes de cada diretor. Há os ducados. Cada diretor é o duque daquela área. E o rei reina, mas não governa. E cabe ao rei, como o maestro de uma orquestra, dar uma certa harmonia a essa orquestra, porque, senão, ela vai ter uma porção de spallas, uma porção de prima-donas. Ninguém vai querer se acomodar, se harmonizar com o próximo. Então, não é mais uma orquestra, é uma organização desarmônica. Esse é o perigo que corre o Sistema Petrobrás. Porque ele é sistema no nome, mas eu não sei se o é, pois não sei se cada diretor impõe, via descendente, as mesmas diretrizes das da república autônoma independente do diretor vizinho. Esse é um problema que não é de fácil solução.

J.D. — Quer dizer, o fato de não ter sido uma holding não evitou a...

A.M. — Não evitou isto. Além do mais, as subsidiárias têm necessariamente como presidente ou o presidente da própria Petrobrás ou o diretor que ele escolhe e a quem ele delega poderes para tal função. Dessa forma, as subsidiárias sofrem do mesmo mal que os departamentos. Elas são do

feudo daquele diretor. E que ninguém ponha a mão ali, por que ele é o dono da área! É preciso ter grande habilidade para poder governar nesse conjunto de feudos.

J.D. — O senhor esteve envolvido numa área muito delicada, em termos de decisão política, que é a da criação de tecnologia. Como o senhor sentiu esse problema? Além da decisão política de instaurar o centro, o senhor teve independência para agir nesse aspecto?

A.M. — Mas isso foi por uma eventualidade. Eu gozava, naquela ocasião, de um prestígio muito grande, de uma total confiança do diretor a quem me subordinava, que era o Leopoldo Miguez de Mello. O primeiro diretor a que me subordinei foi o Hélio Beltrão. Depois veio o Leopoldo Miguez de Mello, com passagens muito rápidas pelo Nazaré Dias e outros. Ou eu ficava subordinado ao presidente da empresa, como fiquei ao Levy Cardoso, que também tinha grande respeito pela minha opinião, ou ficava subordinado a um diretor que era meu amigo e que, em termos de confiança, me mantinha ali. E assim foi, até que saí do Cenap, ou melhor, do Cenpes. O Cenap, lá pelos idos de 1965, foi cindido em duas organizações, porque toda a parte de formação de pessoal atingiu um ponto tal que já era um vôo de rotina, de cruzeiro, não estava mais no take-off. Então, ela podia ser acoplada ao serviço de pessoal da empresa ou a quem pudesse comandar essa rotina. O que ainda estava para ser implantado — e esse foi o desafio que me foi colocado — era toda a organização de pesquisa, que estava esparsa na cidade, em cinco pontos diferentes. A Petrobrás tinha laboratórios na Praia Vermelha, depósitos e salas de aula na rua General Polidoro e também tinha alguma coisa nas ruas de Santana e da Lapa. Era uma costura de coisas heterogê-

neas. Nós propusemos reunir tudo isso num prédio adequado, que ia ser, por sinal, lá no Hotel Intercontinental. Mas, por razões muito longas para eu explicar em resumo, com a mudança da presidência da empresa para o general Candal, isso tudo deu marcha-à-ré, e nós acabamos na ilha do Fundão. Isso não foi mau, porque permitiu que passássemos à universidade uma filosofia, uma experiência na área de pesquisa fundamental e mantivéssemos no Centro de Pesquisas toda a área de desenvolvimento tecnológico propriamente dita, isto é, de ciência aplicada e de coisas objetivas, que rendem patentes e marcas que são exploráveis com lucratividade. Esse casamento, essa simbiose, foi uma catálise positiva para a universidade e foi favorável a nós também, porque tivemos um ambiente em que vivíamos razoavelmente isolados, mas ao mesmo tempo com grandes possibilidades de atuarmos com independência.

Isso agora vai se multiplicar. O plano da empresa é criar vários centros de pesquisa naquela área, dentro dessa filosofia - que o presidente vai publicar agora numa revista - da motivação, da comunicação através da participação e da flexibilidade. Vamos ter lá um centro de pesquisas exclusivamente devotado à área de perfuração, exploração e produção, que é chamada de Exproper. O Centro de Pesquisas atual vai se dedicar a área de tecnologia industrial. A Petroquisa vai formar o seu centro de pesquisas de petroquímica, deslocando o que hoje é a Divisão de Petroquímica do Cenpes para lá. E vai se ter lá um centro exclusivamente dedicado ao desenvolvimento de recursos humanos, que é para onde o Sedes vai se deslocar. De modo que vamos ter ali uma cidade tecnológica de alto nível, que eu acredito que vá ser uma injeção de óleo canforado na

universidade, que está mal. A universidade está agonizante. O hospital universitário está às moscas, está...

J.D. — Eu acho que o problema mais grave da universidade, na verdade, é sua fragmentação. Certos segmentos dela estão caminhando e outros não. E o resto continua...

A.M. — Pois é. A universidade está deplorável. Além disso, 95% dos recursos de que ela dispõe são devotados ao pagamento de pessoal. Sobra uma ninharia para tudo o mais que ela tem que fazer: expansão, laboratórios... Então, ela vive de empréstimos de órgãos. A Universidade Federal do Rio de Janeiro tem a Fundação José Bonifácio, que trata de arrecadar recursos de empresas para ajudar... Mas não...

J.D. — Não gera...

A.M. — ...é suficiente, não dá continuidade. Ainda não há no Brasil o que há nos Estados Unidos: essa noção de obrigatoriedade, por parte daquele que é egresso de uma universidade e que forma uma empresa, de ir em auxílio da sua alma mater. Isso aqui é uma exceção, em vez de ser regra. Lá é regra. Por isso há lá tantas universidades privadas, mais do que governamentais ou estaduais. Aqui não há esse espírito, de modo que eu vejo nosso ensino realmente muito mal-colocado. Mas isso é outro capítulo.

[FINAL DA FITA 5-B*]

4ª Entrevista: 02.03.1988

M.M. — Nós gostaríamos de saber alguns detalhes sobre o dia-a-dia da Refinaria de Cubatão, já que o senhor teve uma experiência na Comissão da Construção.

* A fita 5-B não foi gravada integralmente.

A.M. — Como já disse, a comissão tinha como presidente o general Stênio Caio de Albuquerque Lima, que era compadre do presidente da República, general Dutra, e que, por ser um general mais moço era hierarquicamente inferior ao presidente do Conselho Nacional do Petróleo, general João Carlos Barreto, a quem ele era, inclusive, oficialmente subordinado. Faziam parte da comissão alguns coronéis, que ele, general, havia trazido lá das instalações Mallet do Exército para a construção de grandes hangares de armazenamento e toda a parte complementar da refinaria. Havia, ainda: o coronel Imbiriba Guerreiro, que foi deslocado para Cubatão e chefiava, nos primórdios, a área de terraplenagem e construção de fundações; o Plínio Cantanhede, que era, como eu, membro do Setor de Planejamento; o Leopoldo Miguez de Mello também. Enfim, havia uma plêiade de pessoas, algumas com acentuada inclinação para a técnica, outras com experiência mais generalizada de comando de tropa.

O Stênio desconfiava muito dos membros da comissão — de mim e do Leopoldo, bem como do Plínio, até um certo ponto — que haviam sido indicados pelo general João Carlos Barreto, a quem ele não era muito afeto e com quem não tinha lá muita intimidade. Era muito complexo dirigir com eficiência esse esforço de construção da refinaria, com todos os problemas advindos da importação dos equipamentos mais pesados da França, com o projeto feito por uma firma americana e especificações que tinham que ser adaptadas ao sistema métrico, e da construção também executada por filiais de empresas estrangeiras ou até mesmo por firmas trazidas até cá. Essa eficiência foi boa em certos aspectos e nem tão boa em outros, mais voltados para a fiscalização desse equipamento que veio do exterior, sua adequação às

especificações e ao projeto detalhado de construção e o próprio erguimento da refinaria.

Isso trouxe passagens muito interessantes porque simultaneamente à atividade dessa comissão, havia outra, do general Levy, que construía o oleoduto Santos-São Paulo, cujo projeto tinha sido feito muito antes, mas que, em determinado momento, tinha sua área de domínio atravessando terrenos da refinaria. Todo oleoduto tem uma faixa de domínio que é projetada para protegê-lo de possível assédio de outras empresas ou de grupos privados, enfim, para permitir que ele funcione adequadamente. Essa faixa de domínio que atravessava desde Alemoa até Jundiaí, lá em São Paulo, passando por toda a Baixada Santista - um grande pantanal na ocasião - teria que atravessar os terrenos da refinaria, para não encarecer demasiadamente o projeto fazendo um contorno.

O coronel Artur Levy pediu permissão a quem ele era subordinado, o general João Carlos Barreto, para poder passar com essa faixa de domínio pelos terrenos da refinaria e abrir as valetas onde seria lançada a tubulação do oleoduto. Ocorre que o general João Carlos Barreto autorizou esse serviço, mas, por algum motivo, não comunicou esse fato ao presidente da Comissão de Construção da Refinaria de Cubatão, que era o general Stênio. O general Stênio soube por vias travessas o que estava acontecendo e imediatamente deu ordem aos seus coronéis que prendessem o coronel Artur Levy. Essa medida causou grande consternação e muitos embaraços ao general João Carlos Barreto, porque ele teve que "desmandar" - dar uma ordem contrária à do general Stênio - e isso provocou queixas do general Stênio ao presidente da República, com todas as repercussões que isso trazia.

O general Stênio era um tipo muito inusitado, para dizer menos. Era um tipo simplório, com muita vontade de acertar, mas com muito pouco equilíbrio, muito pouca capacidade de discernir para uma administração desse porte. Eu classificaria sua noção de comando como a daquela teoria de "manda quem pode, obedece quem tem juízo". Em determinado momento o general Stênio achou que a obra que já acolhia alguns milhares de trabalhadores, além de uma centena de engenheiros, assim que entrou em funcionamento. Assim, ele determinou que todos escolhessem se queriam ser arranchados ou desarranchados. Os "arranchados" - uma palavra de origem militar - eram aqueles que resolviam se alimentar na própria obra, enquanto os "desarranchados" eram aqueles que preferiam ir, no intervalo que lhes era dado para almoçar, para casa ou para Santos, que ficava a cerca de vinte minutos de distância. Para surpresa minha, um dia, visitando a refinaria, eu perguntei ao coronel: "Como é que está esse problema? Eu estou vendo que todo mundo está comendo aqui. O restaurante está cheio." Ele respondeu: "É. Não tem mais nenhum desarranchado. Todos concordaram em ser arranchados. Houve aqui um levantamento e assim foi feito." Em determinado momento, resolvi lavar as mãos. Desci, fui ao toalete, que ficava no andar térreo, no buraco, e lá dentro, no fundo, vi uma porta com uma grade. Perguntei: "O que é aquilo lá? Eu nunca vi armazenamento aqui, nem toalete trancado." E me responderam "Ali é que o general põe aqueles que se negam a ser arranchados." [risos] "Não quer ser arranchado, vai para a solitária", de modo que todo mundo acabava concordando com ele. Era uma forma muito "amena" de administrar, não é?

Isso, de certa forma, identifica um tipo de admi-

nistração característica do oficial da caserna e essa atitude se contrapõe à de outros oficiais ilustres que conheci - inclusive na Escola Superior de Guerra, no curso de Estado-Maior - e que têm uma visão muito diferente da administração geral e política.

Mas a comissão deu conta do seu recado. Finalmente, a refinaria foi dada como pronta e inaugurada no início dos anos 50. Nessa ocasião, antes mesmo da refinaria estar terminada, apontei ao general João Carlos Barreto a necessidade de formarmos pessoal brasileiro com capacidade não só de operar, mas de projetar e modificar as instalações, à medida que as circunstâncias ou a matéria-prima exigissem. Em função disso, decidiu-se criar o Setor de Supervisão de Aperfeiçoamento Técnico, o que foi uma medida excepcional, dentro das características do serviço público, onde se trabalhava das 11:00 h às 17:00 h, e nós passamos a trabalhar das 8:00 h ao meio-dia e das 13:00 h às 17:00 h. Então...

M.M. - O principal objetivo do setor naquele momento era treinar pessoal para operar a refinaria?

A.M. - Não. O objetivo do setor era formar pessoas com embasamento técnico suficiente para que elas não soubessem só cozinhar com a receita de bolo que lhes era dada. Era para que elas pudessem ir mais adiante. A operação é algo que você aprende no próprio local de trabalho. É como guiar automóvel. Mas modificar um motor, modificar um processo - as instalações de um processo - de modo que ele possa se adaptar a novas condições que a refinaria viesse a enfrentar, isso era coisa que antes era feita chamando-se a empresa projetista. Ela mesma é que tinha que vir e fazer

essas propostas de modificações, cobrando em dólar, o que era um custo muito alto. Nós queríamos ver se ficávamos mais independentes dessas empresas, inclusive com maior conhecimento de causa das condições brasileiras propriamente ditas. Então...

M.M. — Esse curso era específico para engenheiros ou técnicos de nível superior ou havia pessoas de nível médio também?

A.M. — Não. O primeiro curso, que resultou de um acordo assinado em dezembro de 1951 com a Universidade do Brasil, cujo reitor era o Pedro Calmon, se destinava a pessoal de formação universitária, de escolas existentes na cidade ou no estado do Rio de Janeiro. Então, o recrutamento foi feito, até por dificuldade de fazê-lo mais amplo, na Escola Fluminense de Engenharia, na Escola Politécnica, na Escola de Química e outras que tais. Era um curso destinado apenas a trinta técnicos: o número de vagas era muito pequeno. Vale dizer que desses trinta que se formaram por volta de janeiro de 1953, apenas a metade ficou no Conselho Nacional do Petróleo e depois na Petrobrás. E mesmo depois, desses que estavam no Conselho do Petróleo, muitos foram para a indústria privada, para as refinarias que foram logo em seguida inauguradas: Capuava, Manguinhos etc.

Nos anos subsequentes, fizemos uma modificação. Introduzimos um curso de revisão, porque o ensino universitário era muito díspare de universidade para universidade, além de ser muito insuficiente nas matérias básicas: física industrial - depois chamada de operações unitárias -, unidades de processamento, enfim, toda a parte que era julgada importante para que o indivíduo pudesse projetar uma re-

finaria era apenas rudimentar nos cursos universitários da época. Então, ministrávamos cursos de complementação, de acabamento daquele conhecimento que não tinha sido adequado. Os professores eram trazidos do exterior: tinham experiência prática na indústria, eram projetistas de firmas famosas ou professores de universidades muito pragmáticas. Com isso, se alcançaram resultados muito bons.

Já por volta de 1955, quando já havia umas quatro turmas formadas, o Setor de Supervisão do Aperfeiçoamento Técnico foi extinto e todo o seu patrimônio transferido à Petrobrás.

Transformou-se no Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa de Petróleo, Cenap de saudosa memória, dizem, porque foi o responsável por uma filosofia que imperou na empresa durante muito tempo e que, por termos adicionado ao curso algumas noções de administração, permitiu que daí surgissem indivíduos com grande pendor para liderança. O líder não é somente um grande técnico. Ele tem que ter o pendor para liderança e saber usar o instrumental - as ferramentas - que se aprende nos cursos de administração. Se ele não souber usar essas ferramentas, não adianta ter aprendido técnicas de administração de pessoal, avaliação financeira e o tudo mais.

O êxito alcançado motivou a expansão do curso, que passou a recrutar alunos em todo o Brasil. Já nos anos subseqüentes o recrutamento e a seleção foram aplicadas a todos os estados que tinham universidade que pudessem apresentar candidatos à altura. Mandamos grupos de técnicos e de professores correrem universidade por universidade, fazendo exposições do que eram os cursos do Cenap, atraindo

os candidatos. A seleção abrangeu 1.300 ou 1.400 candidatos, dos quais foram selecionados algumas centenas, que foram distribuídas pelos cursos já mais extensos de geologia de petróleo e engenharia de petróleo - dados na Bahia, em convênio com a Universidade da Bahia (o dr. Edgar Santos era o reitor) -, de engenharia de refinação, depois petroquímica - dados aqui - e outros, como o de manutenção de equipamentos - dados em São Paulo, em convênio com o ITA e com a Universidade de São Paulo.

J.D. - Quantos cursos eram ao todo?

A.M. - A esse cursos foram se somando outros, em geofísica. Eu, realmente, não tenho o número global. Mas na época se instituíram cerca de dez cursos, em diferentes estágios, e houve um determinado momento em que tínhamos mais de cinquenta professores estrangeiros lecionando aqui no Brasil. Muitos desses professores, diga-se de passagem, davam nesses cursos exemplos que eles haviam aprendido no seu país de origem e que não eram necessariamente adequados ao Brasil, por razões climáticas ou de outra natureza. Então, nós convencemos alguns professores de várias universidades a aceitarem ser assistentes desses professores estrangeiros e irem absorvendo seus conhecimentos. Egressos dos primeiros anos do próprio curso se transformaram em professores-assistentes, e com isso conseguimos, no fim de um determinado número de anos, ficar menos dependentes desse corpo docente estrangeiro. Mas sempre trazíamos professores visitantes, convidados para dar esta ou aquela matéria, como instrumentação e umas outras tantas.

O curso também tinha uma característica muito pragmática, porque no decorrer do ano letivo - às vezes eram dois anos letivos, como no de geologia - fazíamos longas

incursões no campo ou em refinarias. Passávamos um ou dois meses trabalhando ou acompanhando a operação de refinarias. Os estudantes de geologia iam para o meio do mato, ver como, na prática, podia-se identificar rochas sedimentares, que pudessem indicar alguma coisa sobre a possibilidade de haver petróleo.

O curso teve a felicidade de conjugar conhecimentos teóricos muito importantes a aspectos práticos indispensáveis. Isso deu confiança aos seus egressos, porque eles sabiam o que estavam fazendo, uma vez que já o tinham feito como estudantes. Os ex-alunos que foram trabalhar nas diversas unidades e foram, considerados como algo estranho, como... "os meninos teóricos do Cenap" depois foram absorvidos e muito bem-aceitos, porque eles tinham conhecimento de causa e as decisões que recomendavam eram mais acertadas do que as do pessoal que só tinha a prática, mas não conhecimento para justificar as recomendações que faziam. Isso foi num crescendo...

M.M. — Mas que diferenças fundamentais houve entre os cursos da época do Setor de Supervisão no CNP e os do Cenap?

A.M. — A diferença principal - muito simples dizer - era de recursos. O Conselho Nacional do Petróleo vivia à míngua de recursos, que recursos eram do orçamento da União e sempre muito poucos. Na Petrobrás, por outro lado, talvez por felicidade minha ou do grupo que tive a honra e o prazer de liderar, nós conseguimos convencer a alta cúpula da empresa - quem me trouxe foi o dr. Hélio Beltrão, o outro diretor era o Leopoldo Miguez de Mello e assim por diante - da importância, da prioridade que se deveria dar a esse problema de formação de pessoal. Era a mola principal de de-

envolvimento de uma empresa. E nós dissemos que esse pessoal também poderia servir, em forma descendente, para a formação de pessoal de nível médio: técnicos de eletrônica, equipes sísmicas, pushers para movimentar sondas, etc. Foram criadas sondas-escolas nas várias unidades, nos serviços regionais. Sobretudo no Serviço Regional da Bahia, tivemos excelentes colaboradores nesse campo.

Isto proliferou, até que em determinado momento nós tínhamos cerca de 12 mil pessoas conjugadas dentro desse sistema, contando-se aí os centros de treinamento regionais com a cúpula do Cenap.

Nesse momento houve um... Os diretores se sucediam na Petrobrás e nós estávamos subordinados ao Nazaré Teixeira Dias, que era proveniente do DASP. Esse diretor resolveu nomear uma comissão para comparar a eficiência dos egressos dos cursos do Cenap com a dos ex-alunos dos cursos da Politécnica da Bahia, por exemplo, onde foram criadas também quatro cadeiras que podiam ser escolhidas - não eram do currículo normal, mas sim eletivas - por aqueles que desejassem trabalhar na Petrobrás na região da Bahia. E ficou muito evidente que o pessoal egresso do curso de engenharia de petróleo, onde o estudo era intensivo, com dedicação exclusiva, tinha resultados muito melhores...

M.M. - As pessoas eram remuneradas?

A.M. - Eram. Esses estudantes eram estagiários pagos, enquanto os outros eram estudantes que elegiam ter suas matérias sobre petróleo nesses cursos da região de produção da Bahia, naquela época chamada Serviço Regional da Bahia. Então, a Petrobrás extinguiu essa colaboração com a Poli-

técnica e resolveu fazer seu esforço principal nos cursos do Cenap, que foram crescendo.

Houve, então, um movimento - que não me pareceu muito adequado - de centralização orçamentária no Cenap de todo o sistema de ensino e treinamento do Cenap. Para se poder dar um curso disso ou daquilo lá na Amazônia ou na Bahia tinha-se que me pedir licença e verbas. O interessado tinha que me convencer da propriedade do que pretendia, porque eu era aqui o chefe supremo, chamado, um pouco ironicamente, até de reitor. Isso causava uma complicação de controle muito grande, porque administração à distância é algo muito difícil: não se consegue acompanhar bem. Eu mesmo recomendei que esse sistema fosse descontinuado e que fossem atribuídas, descentralizadamente, verbas específicas às regiões de produção e...

J.D. - A centralização foi uma coisa geral para a empresa ou foi devida à organização já independente do Cenap? Qual era a concepção que estava por trás disso?

A.M. - É difícil analisar bem a razão de ser dessa centralização. Parece-me que alguns centros de treinamento não se desenvolviam a contento da administração central, por várias razões: ou porque as verbas não eram suficientes lá ou porque o pessoal não tinha prestígio para conseguir bons instrutores. Então, achava-se que o Cenap, tendo tido tanto êxito na área de treinamento de pessoal de nível superior, não poderia deixar de tê-lo na área de treinamento de pessoal de nível médio. Nós tivemos o Elói Coelho e o Toledo, elementos de muito bom senso que vieram da área do Ministério da Educação ou do Senai e que nos ajudaram muito nesse treinamento de nível médio também. Devemos render ho

menagem a eles. Eu tinha grandes divergências com eles, mas essas divergências eram salutares, porque o debate era muito útil. Usava-se um mecanismo de administração por consenso, que deu excelentes resultados. Não deixei de ser muito criticado na época, mas eu acredito que houve mais acertos do que erros.

Isso foi se expandindo até os idos de 1965. A companhia passou por várias administrações. O prazo médio de uma diretoria na empresa, naquela ocasião, era de um ano e meio, por aí. Havia um rodízio muito grande na chefia da empresa e passamos por vários presidentes, uns excelentes, outros nem tão bons...

J.D. — Antes de terminar de vez com o problema da Refinaria de Cubatão, gostaria de fazer uma pergunta, voltando ao tópico que já tínhamos discutido em relação à Refinaria de Mataripe. O senhor havia mencionado que desde o início houve um esforço político no sentido de nacionalizar equipamentos e utilizar empresas brasileiras na construção. Como foi esse processo na Refinaria de Cubatão? Que áreas específicas couberam à iniciativa privada brasileira? Qual foi o relacionamento dessa última com a Comissão de Construção?

A.M. — Poder-se-ia dizer que a Refinaria de Cubatão foi uma cobaia, porque Mataripe como eu disse, era uma refinaria de muito pequeno porte: 2.500 barris. Era uma refinaria de brinquedo, diante dos padrões internacionais, sobretudo dos americanos. A Refinaria de Cubatão, não: começava já com 45 mil barris por dia, e logo em seguida foi ampliada. Então, era uma refinaria que envolvia investimentos muito mais acentuados e importantes.

Nós pretendíamos que o sistema de refinação brasi-

leiro viesse a atender à totalidade da exigência do mercado nacional de produtos de petróleo (em refinação, não em produção, porque essa dependia da existência de petróleo no território pátrio). Esse esforço de expansão do sistema já previa uma série de refinaria: a Refinaria de Duque de Caxias, que começou logo a seguir a ser projetada e construída; a expansão, logo em seguida, da Refinaria de Mataripe, duplicando, triplicando e depois centuplicando a sua capacidade; a Refinaria de Capuava, que passava ao controle estatal, da Petrobrás. Nesse meio tempo a Refinaria de São José dos Campos estava sendo imaginada, depois a do Paraná, e por aí afora.

Sentimos que, enquanto não havia condições para, num esforço só, com uma refinaria só, montar uma indústria brasileira que abastecesse de equipamentos a indústria de refinação, com uma multiplicidade de refinarias, isso se justificaria. Evidentemente, encomendar cem peças de um industrial não permite produzi-las em massa, de modo a baratear o custo por unidade. Mas se forem encomendadas três mil ou quatro mil peças de válvulas, a escala de grandeza já justifica e já se consegue produzir esses equipamentos a preços convidativos ou competitivos com o exterior. Foi a partir daí que começou esse esforço, que foi gradativo, foi crescendo, enquanto a indústria de exploração e de produção de petróleo - toda a parte de perfuração - era ainda muito rudimentar e todo o equipamento era importado. Não havia esforço igual nessa área, onde isso começou na década de 70, pelo ano de 1972.

J.D. - Mas isso aconteceu por obstáculos estritamente tecnológicos? Não havia capacitação nessa área?

A.M. — Não. Eu acho que também houve uma decisão da cúpula empresarial e do governo, no sentido de partir imediatamente para um esforço máximo de criar um parque de refinação nacional. Nessa ocasião, talvez 80% do orçamento da empresa eram dedicados à área industrial, ao contrário do que é hoje. Quer dizer, 85% a 90% estão na área de exploração e produção de petróleo - perfuração - e o restante é para a área industrial. Isso, aliás, não é muito recomendável, porque leva as refinarias a envelhecerem e não serem substituídas, de modo que daqui a um pouco teremos um monte de ferro-velho. Então, já está havendo agora um movimento para renovar essas unidades, para reconstituir...

[FINAL DA FITA 6-A]

A.M. — Houve muitos investimentos na área de refinação, não com o objetivo de modernizar ou substituir o equipamento antiquado, mas sim para obter o máximo de petróleos pesados passíveis de serem comprados no mercado internacional a preços mais baixos. Comprava-se um petróleo mais pesado e tentava-se fazer aqui a refinação de fundo de barril, ou seja, conseguir, de um petróleo pesado ou de produtos muito pesados - como óleo combustível -, arrancar mais produtos leves, mais óleo diesel ou nafta ou o que fosse, por processos mais sofisticados de craqueamento. Apesar desses processos também terem suas limitações, esse esforço foi continuado.

O que caberia ressaltar na cúpula da Petrobrás é que ela atravessou essa fase de uma administração estritamente vertical, no estilo das forças armadas, passando por algumas tentativas de administração horizontal, na época do

Geonísio Barroso, que durou muito pouco, porque foi só durante a presidência do Jânio Quadros.

Logo em seguida criou-se o Ministério das Minas e Energia, com Gabriel Passos, que nomeou o Francisco Mangabeira presidente da Petrobrás. E aí houve uma época de muito tumulto dentro da empresa, com abusos: menos abusos ideológicos, por razões de esquerda ou de direita, e mais abusos de poder e de corrupção. Muitos aproveitadores surgiram nessa ocasião, o que a empresa permitia, por falta de administração e controles adequados.

Havia coisas realmente dignas de nota. Eu tinha um subordinado, lá pelos idos de 1962, que era do Clube da Lanterna do Carlos Lacerda. Era um tremendo direitista. De repente, ele deu um giro de 180º, passou a ser líder dos sindicatos, com uma bandeira vermelha na mão. Quer dizer, era um sujeito oportunista como o diabo! [risos] Aquilo não era ideologia. Era uma desculpa. Ele queria subir a qualquer preço. Viu-se muito disso na empresa. E nessa ocasião...

J.D. — Como a empresa se torna vulnerável a isso? Isso vem de cima?

A.M. — Sim, porque acontece quando há falta de um administrador, de um exemplo vindo de cima. Os diretores não compareciam ou chegavam tarde, brigavam entre si, não tinham o respeito dos seus subordinados. Estabeleceu-se uma balbúrdia tremenda. Havia muito mais debates na televisão sobre o que era conveniente ao país do que realismo na avaliação do que os fatos indicavam. E a produção começou a cair tremendamente. Houve falhas nas refinarias e greves seguidas, sem objetivo maior, sem razões lógicas: eram lu-

tas internas dentro dos sindicatos, cada um querendo passar o outro para trás. Enfim, havia alguns líderes sindicais que eram autênticos, mas muitos eram inautênticos. Então, ninguém se entendia. Era um Estado anárquico, uma babel que se formou.

M.M. — Mas o senhor acha que essa estrutura vertical é que influencia, de acordo com as características individuais do dirigente?

A.M. — Quando se tem uma organização onde não se trabalha de forma institucionalizada, mas sim onde predomina a característica do chefe supremo - como numa ditadura, tem-se um Mussolini ou um Hitler ou um Franco -, a figura desse chefe supremo dita muito o comportamento linha abaixo. E isso não é bom, porque alguma instituição tem que ser criada, algumas normas têm que existir, para que as pessoas possam saber como se comportar, a despeito do chefe eventual que lá esteja. Já quando se tem uma organização que trabalha no estilo horizontal, com uma delegação maior de poderes aos chefes abaixo - no entanto com a devida chamada à responsabilidade - tem-se uma organização que consegue se sobrepujar a razões de ordem política, pessoal ou ideológica. Qualquer que seja a ideologia, ela sobrevive. Mas se isso não existe, se ela se pauta apenas no modelo que está em cima, e esse modelo é ruim, tudo o mais fraqueja.

Esse foi um período triste. Eu senti isso. Nessa ocasião, fui afastado da empresa, devolvido ao Conselho Nacional do Petróleo. E comigo, com o meu exemplo, muitos outros também foram, porque a empresa começou a ficar desprestigiada e nós não queríamos compactuar com isso. Fiz isso de caso pensado. Digamos assim: coloquei minha cabeça na guilhotina propriamente dita. Eu achava que era

preferível me ausentar e cuidar da minha vida... Aliás, como digo sempre, eu devia render uma grande homenagem em praça pública ao Francisco Mangabeira, fazer-lhe uma estátua, talvez, pois foi muito salutar para mim essa devolução que ele fez ao Conselho Nacional do Petróleo, onde eu passei a ganhar o equivalente a sessenta cruzeiros por mês (hoje seria pouco mais do que o salário mínimo). Sentindo isso, eu tive um desafio, me organizei com outros colegas igualmente excluídos e fundamos uma empresa, que nada tinha de petróleo. Essa empresa hoje está de vento em popa, exporta e tudo o mais, e me deu uma situação financeira muito mais agradável, que me permite dizer muitas coisas que, de outra forma, talvez eu não tivesse a coragem de dizer. [riso] Isso ocorreu no final de 1962, quando terminei o curso e durante todo o ano de 1963, quando fiquei adido à Divisão Técnica do Conselho Nacional do Petróleo, informando processos, coisa que eu fazia com os pés nas costas, o que me permitiu olhar à distância todo esse panorama do que vinha ocorrendo com a Petrobrás e colaborar na saúde...

J.D. — A intervenção dos militares, o papel dos militares na empresa e, no período posterior, a agitação sindical, a perda de autoridade, tudo isso coloca em questão a relação da empresa com o Estado e a sociedade. De que forma o senhor, à época, considerava essa relação? Como deveria ser essa relação entre a empresa estatal, a sociedade e o Estado? O que o Estado deveria cobrar e o que a empresa deveria responder?

A.M. — Toda empresa estatal guarda uma característica que é, até certo ponto, difícil de compreender. De um lado, ela tem que se assemelhar a uma empresa privada, no sentido de ser eficiente, obter lucro, não ser um peso para a

nação e, sobretudo, cumprir metas empresariais que a sua própria diretoria estabeleça. Mas, por outro lado, ela tem certas amarrações com o governo, porque é um instrumento do Estado. Então, ela tem outros lucros que não financeiros. É o lucro social que ela tem que perseguir. A empresa estatal tem que preencher vazios que existam na economia da nação: seja para desenvolver regiões para onde o capital privado não vai por não se sentir atraído, mas que são importantes por este ou aquele motivo político, com P maiúsculo; seja, por exemplo, para assegurar o abastecimento, a operacionalidade da economia da nação, por razões de segurança nacional. Por todos esses motivos, a empresa estatal tem que dar satisfações. É uma empresa que tem que estar mais aberta ao escrutínio não só de autoridades do governo como da sociedade como um todo.

Por todos esses motivos, a Petrobrás tem essa responsabilidade de esclarecer a sociedade, o que normalmente é feito quanto aos aspectos financeiros por auditores externos e também pelo Tribunal de Contas da União. E ela ainda o faz através de tudo o que tem sido debatido com grande ardor nas assembleias gerais de acionistas. A Petrobrás tem que esclarecer o acionista privado porque agiu dessa ou daquela forma. É uma prestação que ela dá ao sócio individual, à pessoa física, acionista. E o governo exige, por inúmeros instrumentos, que ela submeta relatórios a mais de 15 - se não me engano a última cifra que eu tinha era de 18 - órgãos diferentes de governo: órgãos específicos do Congresso, do Executivo ou do Tribunal de Contas da Nação. Há uma série de prestação de contas: quanto à política de pessoal, quanto à política financeira, à Sest e a outros que tais. Invente aí uma sigla, e ela deve estar entre essas 18. [riso]

Há um sem-número de relatórios a entregar. Tudo isso amarra um pouco e tende a burocratizar a empresa, que tem de aumentar o número de pessoas que preparam esses documentos todos e dão essas satisfações. A meu ver, às vezes não há quem possa ler e analisar esses relatórios com o devido cuidado, porque não provêm só da Petrobrás, mas de todo esse grupo enorme de estatais, grande parte das quais deficitária, improdutiva.

J.D. — A operação privada da Petrobrás, além disso, é privilegiada: pelo monopólio e pela lucratividade do empreendimento. Ou seja, ela dispõe de recursos para operar como empresa privada, o que a põe numa posição extremamente privilegiada. Operando como empresa privada, a Petrobrás, pode diversificar suas atividades, pode investir, externamente, tem uma capacidade de autofinanciamento muito alta.

A.M. — Tinha.

J.D. — Tinha. Como o senhor vê essa capacidade de autogestão que a empresa tem diante do controle estatal? O senhor acha que o controle estatal é sempre prejudicial? Como ele deve se estabelecer?

A.M. — O controle estatal, no início, foi vantajoso. Primeiro, através da criação do monopólio, ele abriu um espaço para que a empresa pudesse atuar. Mas isso foi limitado à área de exploração, produção e refinação de petróleo. Em outras áreas - de petroquímica, distribuição, atuação no exterior, fabricação de fertilizantes e outras que tais - a Petrobrás atua em alta competição com outras empresas privadas multinacionais ou brasileiras.

M.M. — Como é o padrão de eficiência nessas áreas onde existe a competição? É mais alto? Nas áreas em que o monopó-

lio é exigência...

A.M. — A eficiência não é uniforme por toda a empresa. Nós, aliás, estamos fazendo um levantamento de áreas de parâmetros, para que a Sest possa acompanhar a eficiência da Petrobrás. Foram eleitas quatro ou cinco áreas: transporte marítimo, exploração, equipes sísmicas (o rendimento de equipes sísmicas, por exemplo, metros perfurados por mês, ou o que seja), produção (barris produzidos por equipe por mês) perfuração (metros perfurados por mês ou por sonda)... enfim, vários parâmetros que possam não só permitir a comparação com outras empresas multinacionais como ver a evolução da própria Petrobrás, ano a ano. Esse levantamento, desde 1980 até o momento atual, foi pedido pela Sest e ainda está sendo realizado.

Nas áreas em que a Petrobrás não está trabalhando em regime de monopólio, nas áreas competitivas, essa eficiência também sofre altos e baixos.

Por exemplo, a Petrobrás Distribuidora é uma das empresas mais eficientes, em termos de prestação de serviços, comparada com as outras que estão aí: Exxon, Gulf, Texas, Ipiranga etc. Há quatro anos ela está no primeiro lugar, disparada na frente, na classificação dessas revistas todas: Exame, Visão etc.

A Petrofértil tem altos e baixos, porque o governo determina o preço dos adubos. Se este controle não for feito, o agricultor é estrangulado e a primeira coisa que é cortada por ele é o adubo. Então, o mercado cai e a empresa não vende.

Dessa forma a empresa depende muito da política do governo, nas áreas em que este manipula o preço, seja de

derivados de petróleo, seja o de outros tipos de derivados, petroquímicos ou o que seja.

O preço da nafta, por exemplo: a Petroquisa deu um enorme lucro no ano passado e nesse ano vai no bom caminho também, porque ela é partícipe de uma série de coligadas e associadas que têm tido o seu mercado expandido. E não se diga que isso acontece porque a matéria-prima é de baixo preço. A nafta vendida à indústria petroquímica tem seu preço comparável ao da nafta estrangeira, de modo que isso realmente indica um bom rendimento.

Há outras empresas que ainda não saíram do seu estágio preliminar, como a Petromisa, que se propõe a produzir potássio, um produto descoberto em função de pesquisas para descobrir petróleo. Descobriram-se imensas reservas de sal-gema misturado com cloreto de potássio. Foi feito um esforço muito grande, investidos alguns milhões de dólares, criadas as minas mais profundas e mais amplas do mundo, talvez, com enormes túneis a 50-100m de profundidade, onde trafegam caminhões enormes, e até hoje a Petromisa não entrou em produção. Ela está dependendo de uma série de equipamentos e os investimentos foram cortados. Quanto ao investimento feito até agora, tenho, pessoalmente, sérias dúvidas se nós vamos poder competir com o potássio importado, cujo preço no mercado internacional despencou. Possivelmente, estarei em divergência com o diretor Edílson Távora, presidente da Petromisa, que sempre defendeu e liderou esse movimento, que - começou há dez anos ou mais, quando foi feito o grosso do investimento. A inauguração foi há uns quatro anos, e realmente não se pode ainda dizer se a Petromisa vai ser ou não eficiente. Ela não existe como empresa produtora, ainda na fase de investimentos.

Pode-se também comparar a Interbrás e a Braspetro, que têm ganho concorrências no exterior, onde tudo vem demonstrando que sua atuação tem sido competitiva, senão elas não teriam obtido concessões.

A Braspetro conseguiu concessões na Noruega e na Colômbia, para perfurar em busca de petróleo, e tem atuado em Angola também, com muito sucesso.

A Interbrás, como trading tem seus altos e baixos. Sempre que ela cumpre uma política governamental que exige a importação de determinados produtos para abastecer, a título de emergência, o mercado brasileiro - seja carne ou lá o que for -, ela "dá com os burros n'água". Em outras vezes, na sua atuação como vendedora de derivados de petróleo para o exterior, ela tem tido muito êxito. Então, não se pode estabelecer um padrão uniforme da empresa como um todo. Tem-se que...

J.D. - Mas, de qualquer forma, a experiência tem sido de uma atuação prejudicial do governo. O governo sempre aparece na empresa estatal impondo-lhe uma política prejudicial.

A.M. - É isso. O governo, que inicialmente facilitou a implantação da empresa, agora está criando tantos e tais liames e algemas, que a empresa sente extrema dificuldade em atuar com a agilidade que se espera dela.

J.D. - O senhor acha que isso se deve à falta de uma política industrial definida não? A Petrobrás surgiu no bojo de uma série de medidas onde havia parâmetros definidos de industrialização, ou pelo menos de uma política industrial definida. O senhor acha que a falta de uma política, ou pelo menos uma política não-explicita, prejudica, na medi-

da em que não permite justamente a institucionalização de determinados caminhos?

A.M. — Não há uma política clara, definida. E, quando é definida, essa política é pendular: depende de quem seja o atual ministro do Planejamento ou da Fazenda que estabeleça uma porção de parâmetros, tentando...

O governo, tentando corrigir distorções na maioria das empresas estatais não-produtivas, meteu-as todas - produtivas e improdutivas - na mesma camisa-de-força. Cerceou-as e criou condições que estão abalando muito sua saúde. Creio que esta seja uma situação conjuntural: ela não é permanente. Mas se perdurar por muito tempo, poderá levar a empresa ao suicídio. A grande luta do momento é exatamente essa.

A Eletrobrás, por exemplo, está em maus lençóis, porque a política de baixar o preço do quilowatt, estabelecida pelo então ministro César Cals para estimular o consumo de energia elétrica, levou a um consumo de tal monta que a própria Eletrobrás não tem capacidade para suprir. Assim, hoje a nação está à míngua de eletricidade, com grandes possibilidades de racionamento em várias partes do país, inclusive no Rio de Janeiro.

Para a Petrobrás, a política suicida de fixação de preços não-remuneratórios para os derivados também trouxe grandes senões. A Petrobrás nunca atuou com o dinheiro da União. O orçamento da União não tem nada destinado à Petrobrás, que só tem feito investimentos à custa do seu próprio esforço e sacrifício, com o rendimento do seu trabalho. É o seu faturamento e a margem de lucro - de realização, como ela chama - que lhe têm permitido atuar e pros

seguir cumprindo as metas de auto-suficiência, aumento da produção ou abastecimento do mercado que o governo estabeleceu.

O governo é quem, de certa forma estabelece o custo da matéria-prima, pela política de paridade do dólar, e, ao mesmo tempo, o preço de venda, portanto fixa o preço de realização da Petrobrás. Mas se ele não tem uma noção adequada do que está fazendo, "mete os pés pelas mãos" e obriga a todo esse absurdo que aí está. De um lado, agora, o governo quer mais petróleo, porque sente que se a Petrobrás não conseguir expandir a produção interna, vai pagar muito mais em dólares, pela importação nos anos subsequentes. Para que isso seja feito, é preciso que haja novos investimentos, aumento de pessoal para operar essas sondas ou aumento da contratação de serviços. Mas, ao mesmo tempo, o governo não permite essa contratação e cria um quarto turno para operar uma refinaria que vem sendo operada em três turnos. Eu não sei como conjugar essas coisas todas. Isso me parece um sistema de equações em que há maior número de variáveis do que de equações.. Dessa forma, é um sistema insolvente: não pode ser resolvido.

Tem-se tentado esclarecer as autoridades governamentais, que são pessoas com muito bom conhecimento de causa naquilo que fazem lá, mas com um grande desconhecimento do que seja uma indústria de petróleo, de como ela deva funcionar. Este desconhecimento extrapola até os constituintes, que "estão por fora", digamos assim, do que seja atuação de uma indústria ágil, flexível, quando a indústria mundial de petróleo está passando por uma crise. Vê-se, por exemplo, uma empresa do porte da Texaco numa situação angustiante, além de outras que foram vendendo e fechando re-

finarias. Enfim, as condições do mercado mundial de petróleo estão mudando, com um crescimento e, depois, uma queda do preço de petróleo, de tal forma que está havendo um terremoto nessa superfabulosa e estável - antes estável - indústria do petróleo. Ela já não é tão estável, não é tão fabulosa quanto parecia. Mas ainda é, porque dizem que o maior negócio do mundo é o petróleo, o segundo maior negócio do mundo é o petróleo e o terceiro melhor negócio do mundo é uma indústria de petróleo mal dirigida. [risos] Então, consegue-se sobreviver. Mas o governo, atrapalhando como atrapalha - e ele vem se imiscuindo cada vez mais -, pode realmente abalar a empresa.

Isso não quer dizer que ele não possa decidir que certos braços do Sistema Petrobrás passem ao controle privado. Ele pode, amanhã, passar a indústria de fertilizantes para o setor privado, pois já existe uma série de indústrias privadas de fertilizantes. Isso é o que eu chamo a parte adjetiva do sistema. Mas o governo não pode mexer na parte substantiva, mata no berço a "galinha dos ovos de ouro" que é responsável pelo abastecimento do mercado brasileiro. Esse ponto é importante.

J.D. - O senhor havia definido dois âmbitos de atuação diferentes: por um lado, a Petrobrás operando como uma empresa privada, com seus imperativos de lucro e de eficiência, e, por outro lado, a Petrobrás tendo que cumprir também seus imperativos sociais. Os imperativos sociais geralmente têm que ser definidos pelo governo, ou seja, ele teria que ser a instância geradora dessas definições. Na medida em que o governo tem-se mostrado incapaz disso, como o senhor acha que esses imperativos sociais devem ser gerados? Eles saem necessariamente da órbita do governo

ou a empresa é capaz de gerá-los a partir da definição de suas tarefas? Os critérios sociais, podem nascer da empresa?

A.M. — Inicialmente a Petrobrás tomou como baluarte, como meta, como parâmetro para sua atuação a própria Lei nº 2.004. A lei, de certa forma, define o objeto da empresa. Não é nem objetivo, é objeto da empresa. Mas esses objetos são muito gerais. Então, o que se tentou fazer de lá para cá foi começar a expressar isso de uma maneira mais clara e que permitisse ao administrador saber onde está pisando nesse imenso lago de areias movediças.

O governo se mostrou muito incapaz de fixar essa orientação, seja porque seus órgãos não conseguem defini-la, seja porque o próprio Ministério das Minas e Energia não tem isso muito presente, seja, ainda, porque a Comissão Nacional de Energia não tem descido a esse nível. Assim, a empresa acordou para esse fato e, já de uns dois anos para cá, vem tentando fixar o que se chama objetivos, metas, caminhos e o seu plano estratégico de atuação: quais são os seus objetivos estratégicos, os seus objetivos táticos. Es se é um trabalho insano, que vem exigindo reuniões frequentes de toda a cúpula superior da empresa e que proporcionou, ao final do ano, determinados objetivos já com alguma clareza, pelo menos em três campos: no campo industrial, vale dizer, mais o parque de refinação e abastecimento do país; no campo da perfuração e produção de petróleo, sobretudo com ênfase no off-shore; e, finalmente, no campo de desenvolvimento de recursos humanos, julgado uma outra área extremamente sensível e ligada à eficiência da empresa. Se nós não substituirmos o pessoal que está se aposentando por outros igualmente ou até mais eficientes, a empresa vai

começar a envelhecer e a cair, por falta de objetividade.

M.M. — E é justamente a época do...

A.M. — Mas acontece que isso veio a ocorrer exatamente num período muito tumultuado da vida brasileira, em que a nação passa por...

[FINAL DA FITA 6-B]

A.M. — uma fase de transição política, que está abalando todo o alicerce econômico. A nação está à míngua de definições, que ainda não vieram e que se espera que venham com a nova Constituição. Isso tem tido reflexos enormes no dia-a-dia, para não falar nas angústias econômicas e financeiras do povo brasileiro, e se reflete em todo o planejamento a longo prazo, que pressupunha um panorama econômico, um panorama estável de governo, que na realidade não vem ocorrendo.

Todo planejamento é feito na base do que o americano chama de surprise free, livre de surpresas. Quer dizer, se tudo se comportar "como era dantes no quartel de Abrantes", isso deverá ocorrer dessa ou daquela forma. A questão é que a economia mundial e especificamente a brasileira - enfim, o desenvolvimento nacional - não se comportam livre de surpresas. Nós temos surpresas a todo instante. Quem poderia prever a morte de Tancredo Neves? Quem poderia prever que nós iríamos ter, nesse curto espaço de tempo, tantos ministros da Fazenda, mudando completamente, com diferentes planos cruzados, a vida de cada um de nós? Isso tudo dá uma insegurança muito grande e uma dificuldade de se perceber se essas metas - se esses objetivos que

foram traçados levando em conta certos parâmetros - realmente vão se desenvolver dessa forma.

Este problema deverá ser motivo de debate com as autoridades do Ministério de Minas e Energia - e tem sido, até certo ponto -, mas não há nada mais flou, mais inconsistente, mais inseguro, mais sem resposta do que a atuação do Executivo numa fase de transição política; quase pré-eleitoral, em que se sente que a sua autoridade definhava. Todo o Executivo, em fim de governo, perde a sua autoridade e fica com dificuldades de tomar decisões porque não sabe se elas perdurarão. E nesse governo já indeciso por si só, o problema se torna cumulativo: o governo é indeciso e fica ainda mais porque a fase é de mudanças. Soma-se a fome com a vontade de comer.

A dificuldade maior que a empresa atravessa é exatamente essa. Ela fica sem respostas para uma série de problemas que tem apresentado ao governo e que estão à míngua de decisões. E se essas decisões não vêm, ela começa a ter que tomá-las por si, porque o tempo está caminhando. Então, se a empresa não tem recursos para investir ou se esses recursos não podem ser mais obtidos no panorama mundial, através de empréstimos, porque a máquina governamental perdeu prestígio e já não se acredita mais nela - perdeu credibilidade - então, tudo isso vem somar-se a esse estado de mudança. Esse problema não é só da Petrobrás, é muito mais do que isso. Eu diria que nós estamos nessa fase.

5ª Entrevista: 10.04.1988

M.M. - O senhor tem algumas considerações que gostaria de fazer sobre o problema das estatais, não é?

A.M. — Exato.

M.M. — Fique à vontade, por favor.

A.M. — Eu não sou uma pessoa estatizante. Meu pensamento não é que se deva concentrar todos os meios produtivos na mão do Estado, pelo Estado. Muito pelo contrário. Eu acho que, de maneira geral, o Estado é um mau empresário, isto é, com raras exceções, as empresas com controle estatal tendem a sofrer influências políticas dos governos que, com raríssimas exceções, procuram sempre colocar elementos políticos na...

Eu acredito que a empresa estatal, que foi uma invenção para ver se nós fugíamos à crescente burocratização que se observou, desde os primeiros sintomas, nas entidades públicas... Primeiro, os serviços públicos foram se complicando, se burocratizando e aumentando a ineficiência. O servidor público passou a ser um algoz do contribuinte, achando que ele era o dono, quando é o contrário: o contribuinte, que paga, é que seria o patrão dele. Mas o Estado complicou-se, os serviços públicos ficaram muito ineficientes e aí começaram a surgir outros truques. Criou-se o patrimônio da União, que era o antigo Lloyd Brasileiro, o que foi um tipo de fuga. Depois, criaram-se as autarquias, como um mecanismo de fuga a essa burocratização toda, e, finalmente, a companhia de economia mista. Parece que a Petrobrás foi das primeiras, à qual se seguiram inúmeras.

Mas quando uma companhia dessas realmente tem a sua razão de ser, é justificável, é defensável? Nem sempre ela é defensável. Em primeiro lugar, eu acredito que uma companhia deva ser estatal quando o panorama econômico não ofereça atrativos bastantes à iniciativa privada para im-

plantar aquilo que o governo deseja, em função de um planejamento estratégico geral da nação. Por exemplo: companhias que teriam que atuar em áreas remotas do território nacional - Amazônia e outras - onde o capital privado não quer se arriscar, com receio de grandes insucessos, onde a insegurança é muito grande e qualquer pequena variação ou falha na condição local de vida ou das chamadas economias-satélites-estradas - estradas, acessos, energia etc - levaria a empresa à garra. Quando ocorre um caso desses, se justifica criar uma estatal, que teria que ter o apoio do governo para poder ser bem-sucedida com tantas dificuldades...

J.D. - É uma concepção do desenvolvimento regional.

A.M. - Do desenvolvimento regional... e fazer parte de um planejamento estratégico global do governo.

Em segundo lugar, outras áreas onde as razões de cunho econômico são menos importantes do que as de segurança nacional. Se há como a energética, em que a falta de abastecimento a um país por razões de falência ou de interrupção da indústria privada podem trazer o caos, aí poder-se-ia justificar uma empresa estatal que tem que cumprir aquelas metas, apesar de, nessa ocasião, poder ser levada a uma situação de economia duvidosa. Mas essa empresa está cumprindo uma meta de governo, com objetivos outros que não só a lucratividade. Ela está perseguindo, talvez, o que costumamos chamar de lucratividade social, ou seja, ela está dando amparo a toda uma região que precisa ser desenvolvida e pode preencher essa lacuna fornecendo energia e constituindo um ramo importante dos instrumentos que o governo tem em mão para o desenvolvimento da nação como um todo.

Há outros aspectos que também justificam a estatal, mas entre aqueles que eu julgo que não a justificam estão aqueles casos em que o governo, vendo que uma determinada organização privada, em que ele participou com empréstimos vultosos, está indo à garra, vai em seu socorro e comete uma intervenção, pretendendo recuperar a empresa. Mas como ele é mau administrador, a empresa continua mal. Só que aí o prejuízo é do governo e a empresa vai passar a ser improdutiva, onerosa, e o governo continuará sustentando esse monstro. Se fosse num país de verdadeira democracia, como são os Estados Unidos, o governo deixaria a empresa ir à garra. Ela que tivesse boa administração. Ela seria comprada por uma outra empresa privada que trataria de eliminar os focos que levaram-na a funcionar deficitariamente. Mas isso não está ocorrendo no Brasil. Há inúmeros casos em que o BNDES interveio, participou de empresas de economia duvidosa que até hoje estão mamando nas tetas do Estado. Este eu acho que é um caso típico em que a empresa deve ser liquidada ou vendida de volta à indústria privada, que talvez tenha melhores condições ou maior agilidade para recuperá-la.

Eu citei dois casos, mas poderia citar muitos outros, de quando se justifica a criação de empresas estatais, que estão espoucando no mundo inteiro, inclusive nos Estados Unidos. E citei um caso, entre muitos, de quando não se deve ter uma empresa estatal, dentro da concepção de que o governo, o país - enfim, o Executivo - não é uma mãe carinhosa que tem que passar a mão na cabeça daqueles que estão procedendo mal: palmadas neles; castigo neles, não é? Punição nos bichos. Esse é um enfoque que eu queria dar para situar determinadas empresas governamentais brasilei-

ras que são produtivas - como a Vale do Rio Doce e a Petrobrás, e como era a Eletrobrás no início, - e que intrinsecamente tinham razão de ser estatais. Por uma política caolha, míope, a Eletrobrás foi levada a ser improdutiva. Mas isso aconteceu por razões estranhas à sua própria administração, por causa da pouca visão dos ministros, enfim, da cúpula governamental que não enxergou, não olhou no futuro mais distante.

J.D. - O senhor enumerou pelo menos duas formas legítimas de intervenção do Estado através de uma empresa estatal: o caso de um projeto de desenvolvimento regional, onde o mercado não supriria ou não encontraria estímulos suficientes à atuação, e o caso em que por razões de segurança nacional, se tornaria imperativa a intervenção do Estado para a manutenção de um determinado plano de desenvolvimento. Este é um argumento perigoso, porque o plano necessita dar autonomia à estatal para que ela opere. Qual a empresa estatal que tem autonomia? Qual o limite da ação estatal no caso da Petrobrás, que, além de ter autonomia, é uma empresa que domina monopolisticamente o setor do petróleo e outros decorrentes, como os de petroquímica e fertilizantes, que ficam num domínio ambíguo de operação? Em resumo: adotado o imperativo da intervenção estatal, qual é o seu limite?

A.M. - Precisamos ter um pensamento flexível. Há momentos em que se deve agir através do monopólio e é possível que este monopólio, depois, tenha que ser quebrado e, em parte, diluído por força do aparecimento de suficiente capital privado e pelo fato da área não se enquadrar naquela de segurança nacional. Isso acontece naqueles casos que eu mencionei, em que, já que o primeiro empurrão foi dado,

se justifica plenamente que a empresa seja transferida para uma área privada ou de competição entre o Estado e a indústria privada. Não digo ausência do Estado, que até pode ter uma função reguladora. A Petrobrás Distribuidora, que está num campo não - monopolístico, tem-se mostrado extremamente eficiente. Durante vários anos, a empresa tem sido campeã de venda, abarcando cada vez mais parcelas do mercado, segundo as revistas Exame, Senhor e outras, apesar de ser onerada por ter que fornecer produtos a empresas governamentais que não pagam: Rede Ferroviária Federal, Departamento Nacional de Estradas de Rodagem etc. Ainda assim ela é lucrativa. Vejam bem como é uma empresa quando ela é bem-administrada. É muito importante focalizar esse ponto.

A petroquímica tem que ser olhada com cuidado. Por que é totalmente estatal, ela tende a aviltar o preço das matérias-primas, para sobreviver mesmo com as suas deficiências e pouca operosidade. A fornecedora principal, no caso a indústria do petróleo, - a Petrobrás, no Brasil - deve fornecer essas matérias-primas subsidiadas, no início, mas não deve manter esse subsídio a vida inteira. Ela deve caminhar para uma normalização, de modo que essas empresas, depois de adultas, possam viver sobre seus próprios pés e competir no mercado internacional, porque atingiram aquela massa crítica, aquela grandeza tal que lhes deu essa segurança de atuarem. Há uma rede de empresas petroquímicas, as principais hoje ligadas à Petroquisa, que já se sustentam por seus próprios meios e ganham muito dinheiro, por sinal. Isso não significa que a Petrobrás deva ficar eternamente fornecendo nafta, que é uma das principais matérias-primas, a preço reduzido. Hoje a

nafta é fornecida a preço de mercado, a preço equivalente ao do petróleo. É preciso ter que estabelecer determinadas metas que não venham a trazer uma falsa economia que possa amanhã ser quebrada. Por que há hoje uma grande procura por parte de empresas estrangeiras interessadas em montar indústrias petroquímicas no Brasil? Estão aí japoneses à cata de como participarem do Pólo Petroquímico do Rio de Janeiro. Eles não são atraídos pelos nossos belos olhos ou porque gostem dos brasileiros, não. Eles vêm atraídos pelo lucro. A petroquímica é uma atividade lucrativa, mesmo com o preço da matéria-prima, que hoje está em níveis internacionais. Então, aí não se justifica mais ter como principal fator atuante na economia o capital governamental, porque se está desviando esse capital, esses poucos recursos de outras atividades que realmente não podem deixar de ser cumpridas pelo governo.

M.M. — Mas o senhor acha que as empresas de administração pública, que são justificáveis pela sua própria definição, podem ter padrões de eficiência semelhantes ao das empresas privadas?

A.M. — Eu acho que toda empresa é um retrato dos recursos humanos que estão por trás dela. A empresa não vale pelo capital, pelas instalações ou pelos recursos de ordem financeira que tem. Ela vale pela gente que tem. As pessoas são a mola propulsora. Se os recursos humanos são bons, se os gerentes são bons, ela vai vencer. Esse é um lugar comum no mundo inteiro. Eu não distingo a empresa pública da empresa privada pelo fato de o capital ser do governo ou não. Eu distingo uma da outra pelo tipo de gente - de técnicos e de administradores - que possui. É claro que a empresa pública é menos resistente às pressões políticas,

porque sempre há um vezo, uma distorção de que a empresa, por ser pública, tem que atender a demandas de políticos com p pequeno. Mas a Petrobrás, até hoje, com raríssimas exceções, soube se defender disso. E ela tem um nível técnico elevado. Aí estão os índices que a Sest controla e nos obriga a apresentar, mostrando que, comparada com empresas multinacionais e outras, a Petrobrás tem mais quilômetros de linha geofísica por equipe, mais toneladas de petróleo transportados por tonelada de navio, mais metros perfurados por sonda etc. Enfim, vários índices estão demonstrando - e nós estamos sempre procurando melhorar esses índices - que a Petrobrás, se não está na vanguarda, também não sai da primeira ou segunda linha das empresas mais avançadas no mundo em matéria de eficiência.

Evidentemente, há áreas, há ilhas de ineficiência dentro desse conjunto que é a Petrobrás. Ela não é uma empresa homogênea tout-court, por todo o lado. Ela tem pontos baixos. E quando identificamos esses pontos baixos, procuramos corrigi-los. O presidente Ozires fez um programa eficiente. Estão em andamento um programa de desenvolvimento de recursos humanos na área gerencial, que ficou omissa na empresa por muitos anos, um de descentralização administrativa, para dar maior agilidade, e um de acompanhamento de resultados de cada departamento e serviço descentralizado, permitindo a comparação entre eles, levando em conta as peculiaridades regionais. Esses resultados estão sempre botando o gerente no banco dos réus. Ele está sentindo que está vigiado. Então, tem que agir bem. Evidentemente, há bons e maus gerentes, como em toda organização. Uma empresa do tamanho da Petrobrás não pode pretender que só tenha bons gerentes. Mas a grande, maciça maio-

ria dos técnicos, sobretudo da Petrobrás, são de excelente qualidade. Não são ofuscados pelos técnicos de outras empresas no mundo. E isso é que nos tem permitido tomar a dianteira em muitos campos tecnológicos, como no caso do off-shore. Não sei se isso responde a sua pergunta, mas eu acredito que a comparação entre empresa pública e empresa privada deve ser feita com extremo cuidado para que se distingam aquelas que são produtivas e eficientes e que têm tido um bom gerenciamento no decorrer do tempo daquelas que têm uma administração de altos e baixos, que abrem as comportas para os apetites políticos, e que, por isso mesmo, se tornem improdutivas com o tempo.

A empresa é como as pessoas. Ela nasce, tem o seu ápice e depois envelhece e desaparece. Para não envelhecer, ela precisa estar sempre se reconstituindo e reatualizando. Precisa fazer as suas plásticas e limpezas de quadros e manter sempre uma injeção de soro novo, de gente nova, com idéias novas, que permitam que ela prossiga na sua luta, no seu alto rendimento. Senão, ela tende a se acomodar. Isso também acontece na empresa privada. Aí está a Light, que no Brasil era um modelo de eficiência à época em que era canadense e que depois que passou para a mão do governo foi caindo. Hoje não é mais tida... Seus quadros envelheceram, não foram substituídos por quadros novos tão eficientes quanto os que então existiam, e não houve o cuidado de se preparar a mão-de-obra, a mão de obra gerencial, que é a importante para as decisões acertadas a cada momento e com a agilidade de se adaptar às situações novas. Esse é um ponto que é preciso ter em mente quando se julga uma empresa privada ou uma empresa governamental.

J.D. — Um outro grupo de pesquisadores está realizando uma

entrevista com dr. Hélio Beltrão.

A.M. — Eu sei. Ele já me pediu uma porção de subsídios.
[risos]

J.D. — Inclusive, ele o cita nominalmente na entrevista e, quanto à concepção de Petrobrás, ele enfatiza justamente duas coisas: que é essencial, para compreensão da Petrobrás, ver que ela, na verdade, é um sistema de empresas, e não uma empresa, e que, sendo um sistema de empresas, torna-se fundamental a descentralização.

A.M. — Evidente.

J.D. — A descentralização garantiria o crescimento e, ao mesmo tempo, a manutenção de mínimos controles. Postos esses condicionantes, ele chama a atenção para a necessidade de duas coisas: os escalões superiores e o próprio relacionamento com o governo devem ser claros, no sentido da implantação das metas, para que a operação descendente se torne controlável e viável; e é fundamental que o gerente tenha qualidade que torne possível utilizar a autonomia que lhe é dada. O senhor já salientou bastante justamente a necessidade de garantir a qualidade, para que a autonomia dada seja frutífera.

Como fica a questão das metas, por exemplo? Qual a relação que a empresa, com essa autonomia e sendo um sistema de empresas, mantém com a necessidade de metas fixadas pelo governo para um projeto de desenvolvimento econômico? Como o senhor vê essa questão ontem e hoje?

A.M. — Por incrível que pareça, essa questão de metas governamentais é muito mais uma falácia do que uma realidade. Meus estudos na Escola Superior de Guerra demonstraram bem isso. As metas geralmente vêm de baixo para cima, e não de

cima para baixo. Elas surgem na empresa, vão ao nível ministerial e depois convencem a cúpula governamental de que assim deve ser. As metas que vêm de cima para baixo são muito gerais: "preencher os vazios econômicos" etc. São coisas que permitem uma interpretação muito ampla. Há o que eu chamo de metas estratégicas, que são essas de amplo campo, e há as metas táticas, que são as que dizem como chegar lá, como realmente fazer as coisas. Essas são metas da empresa.

Nosso serviço de planejamento passou um ano e meio estudando isso e temos tido debates duas ou três vezes por mês com a cúpula da empresa, para identificar quais são essas metas, quais são os problemas que nós estamos enfrentando e como adaptar essas metas à conjuntura atual, que vai sempre mudando. Fazemos isso para não ficar lutando pelo sexo dos anjos, buscando ouro na lua ou coisa parecida. Essas metas também levam em conta a política governamental de preços, que vem a reboque de uma porção de grupos de pressão diferentes da atividade privada. Por exemplo: o grupo de pressão do álcool é poderosíssimo. Ele faz uma pressão enorme sobre o governo federal, que por sua vez faz pressão sobre o Conselho Nacional do Petróleo, que é quem estabelece o preço da gasolina, do álcool, do diesel e de tudo o mais. Esses grupos de pressão às vezes vencem, contra toda a racionalidade que se possa ter. Eles alegam que já fizeram enormes investimentos e tal, esquecendo-se de que esses investimentos foram financiados pelo governo a preço de banana. Eles dizem: "Agora não se pode cancelar tudo isso. Então vamos manter." E começam a criar situações artificiais que vão se amontoando e criando problemas em cascata.

Dessa forma, eu acredito que a empresa governamental deve propor metas, para que essas metas, ao mesmo tempo que tornem a empresa saudável e permitam que ela sobreviva como instrumento de ação governamental, venham também a se encaixar naquele quebra-cabeça global de metas estratégicas que o governo define lá com o seu Conselho de Segurança Nacional, que é integrado por ministros, presidentes e tudo o mais.

Isso tem que obedecer a uma certa coerência, mas acontece que os governos nem sempre são muito coerentes. E dentro de um mesmo governo, com as mudanças de ministros, há mudanças de metas também em curtos prazos. Então, se estabelece um sistema que eu chamo de "solução pelo método das tentativas", um sistema de erros e acertos, muitas vezes com muito mais erros do que acertos: erra, corrige; erra, corrige. Cada vez que se erra e corrige, isso tem um custo: um custo de credibilidade... um custo financeiro que reflete na rentabilidade dessas empresas todas.

Então, hoje, a empresa governamental é tanto mais sadia quanto mais bem compreendida e acatada pelos governos, sobretudo o federal. Na medida em que isso não ocorre, ela se sente órfã. Ela está clamando no deserto e sente que não está atendendo àquilo que o governo quer, porque ela também não entende bem o que ele quer. É preciso, em primeiro lugar, que o pensamento do governo seja claro, coisa que a gente dificilmente observa, e, em segundo lugar, que a empresa entenda esse pensamento e se ajuste a ele. Qualquer que sejam os princípios ideológicos, e que eles prevaleçam na cúpula da empresa, sejam estatizantes ou liberalizantes ou o que forem. Não adianta ter uma empresa ideologicamente sintonizada com certos pensamentos, mas que este-

ja na desgraça, que esteja deficitária, porque ela deixa de ser um instrumento. É preciso que ela alcance algumas metas, que só são alcançáveis se ela tiver um suporte do governo, que lhe dê o amparo para que ela tenha os recursos humanos e financeiros necessários. No momento em que isso falha, ela "vai para o brejo", ou seja, entra naquela fase do declínio, do envelhecimento e da não-renovação de seus quadros e pensamentos, o que vai levá-la a um conservadorismo suicida. É isso que vai acontecer.

Não sei se respondi à sua pergunta.

J.D. - Claro.

[FINAL DA FITA 7-A]

M.M. - Como foi a sua vinda para a Petrobrás.

A.M. - A Petrobrás foi criada pela Lei nº 2.004, em 1953.

M.M. - A Lei nº 2.004 é de 1953.

A.M. - É. Mas a Petrobrás foi implantada em 1954, ou seja, passou a existir de fato naquele ano. A sua criação teve impactos muito grandes na economia: uns muito favoráveis e outros não. Os que eram contra eram aqueles que tinham que assinar as obrigações da Petrobrás. Essas obrigações correspondiam a uma parcela do valor dos carros que a pessoa possuísse e depois foram transformadas em ações, desde que seus detentores fossem nascidos no Brasil. O estrangeiro ou o casado com estrangeira não poderia ter ações com direito a voto. Isso deixou determinadas pessoas muito zangadas, como meu sogro, por exemplo, o marechal José Pessoa, figura ilustre do Exército, a quem todos faziam continência, criador da Academia de Agulhas Negras e que trouxe

toda a concepção de blindados para o Exército brasileiro, modernizando-o. Ele era um homem ímpoluto, extremamente honesto e infelizmente - infelizmente sob o ponto de vista da lei - era casado com uma inglesa. Assim, ele não podia ter ações da Petrobrás, o que o deixou magoadíssimo, porque ele era um desses nacionalistas excepcionais.

J.D. - Foi ele quem abriu o Clube para o debate Horta Barbosa-Juarez.

A.M. - Exato. Foi mesmo.

Nos idos de 1954, quando a Petrobrás começou a operar, Hélio Beltrão, que tinha uma grande experiência no Conselho Nacional do Petróleo, como chefe de gabinete do Plínio Cantanhede, então presidente do Conselho, meu ilustre companheiro da Comissão de Construção da Refinaria de Cubatão e de outras lutas. O Hélio foi um dos diretores da Petrobrás e tentou, à época, consumir a implantação do plano de organização da empresa, que previa aquele tipo de organização horizontal, de que eu falei há tempos, em contraposição à estrutura vertical, que era mais comum ao pensamento militar. Esse plano buscava exatamente criar um mecanismo ágil para a empresa com a descentralização e a delegação de poderes. Bom. Os outros diretores na época eram: o presidente, Juracy Magalhães, com quem vocês já conversaram; o João Neiva de Figueiredo, que era o diretor financeiro, mas que não entendia nada de finanças, pois era estritamente um geólogo, engenheiro de minas ilustre; e, se não me engano, o Irnack do Amaral. Esses eram os três diretores que começaram com a empresa.

Em 1955, o Hélio me convidou insistentemente para me transferir para a Petrobrás. E eu lhe dizia: "Hélio,

eu resolvi levantar a bandeira da formação de quadros de alto nível na empresa, porque acho que a mola propulsora da empresa é o recurso humano e nós estamos muito poucos de pessoas com conhecimento de causa em petróleo. Então, devemos começar por aí". Ele disse: "Mas é claro que você deve se transferir com armas e bagagens para a Petrobrás! E com toda a equipe que você tem aí no Conselho, que vai passar a ser um órgão cada vez menos executivo e mais regulador da política de petróleo, estabelecedor de preços e outras coisas. Eu o convido, faço questão de trazê-lo para cá, e vamos até fazer o seguinte: vamos criar um órgão na Petrobrás para que você passe a chefiar, com a extinção do órgão existente no Conselho do Petróleo - o Setor de Supervisão do Aperfeiçoamento Técnico - e com a transferência do patrimônio do Conselho para a Petrobrás, naquilo que diz respeito a essa atividade que você está desenvolvendo."

Isso foi feito. Nós tínhamos um prédio que tinha sido feito com muito carinho na Universidade Federal do Rio de Janeiro, então Universidade do Brasil, na avenida Pasteur. No fundo, junto ao Instituto de Microbiologia, fizemos um prédio que pela primeira vez tinha instalações que permitiam construir unidades-piloto, enfim, desenvolver todo um pensamento prático para o treinamento adequado do pessoal. E isso tudo foi transferido logo no início do ano.

Em 1955, então, passei a atuar na Petrobrás. Foi um ano eleitoral, em que Juscelino foi eleito, e no início de 56 - março, se não me engano - ele tomou posse. Com a posse de Juscelino, Hélio Beltrão resolveu sair da empresa, para infelicidade dela, porque isso deu uma descontinuidade a esse esforço todo. Assumiu a direção da em-

presa o então coronel Janary Nunes. Era uma figura muito ativa também, lá dos pagos do Norte - Norte-Nordeste, e que várias vezes pediu aconselhamento ao Hélió Beltrão. O Hélió Beltrão, ainda por muitos anos, serviu de aconselhador da implantação desse plano na Petrobrás. Isso se prolongou, com maior ou menor influência, nas administrações Sardemberg, Geisel e na que precedeu ao Geisel também: enfim, várias delas.

Mas o fato notório aí é que a vinda de Juscelino trazia várias grandes interrogações quanto à sobrevivência da Petrobrás, porque ele era um homem de fazer, de executar, de implantar indústrias, mas muito favorável ao capital estrangeiro. Veja-se aí toda a indústria automobilística que veio e se implantou na época aqui.

J.D. - Naval também.

A.M. - Exatamente. Não é que isso fosse um mal em si, mas trazia perspectivas sombrias para aqueles nacionalistas exaltados, extremados, e que julgavam que tal fato poderia abalar aquela empresa que ainda engatinhava, que ainda não tinha adquirido a sua maioria, e que era a Petrobrás. Vejam bem que a Petrobrás começou com uma plêiade de gente. Isso tudo somado não ia a mais, talvez, de 3.500 a quatro mil pessoas, muitas delas ainda com o ranço do serviço público, muitas originárias do Departamento Nacional da Produção Mineral e de outros órgãos do serviço público que foram incorporados ao Conselho Nacional do Petróleo. Então, essa renovação se fazia sentir urgente e teria que ter um enfoque moderno. E Juscelino tinha essa característica: ele impulsionava todos os setores ao mesmo tempo, mas nem sempre se via muita lógica

no que ele fazia. Havia um certo esbanjamento. Veja-se a construção de Brasília: meu sogro, que foi um dos ilustres chefes da Comissão de Constituição da Nova Capital, tinha imaginado implantá-la em cinquenta anos e o Juscelino resolveu fazê-la em cinco. E fez, transportando tijolo de avião. Enfim, fez a fundo perdido. Se hoje fôssemos raciocinar, talvez não tivéssemos seguido a mesma trilha. Não era esse o caminho que se pensava fazer. Foi um custo muito grande para a nação. Isso foi muito combatido na época.

J.D. — Qual foi a ênfase dada pelo Plano de Metas e para o setor do petróleo e a atuação da Petrobrás?

A.M. — Estava-se saindo de um período ainda meio nebuloso, do Plano Salte: Saúde, Transporte, Alimentação e Energia. O DASP foi muito atuante e o Mário Bittencourt Sampaio convenceu o Dutra de que havia na França grande acúmulo de reservas que poderiam ser usadas trazendo equipamentos para montar uma infra-estrutura no Brasil. Tudo isso era uma falácia. Descobriu-se depois que não era bem assim. Mas, enfim, fez-se alguma coisa.

O plano do Juscelino era ampliar estradas... era ampliar tudo. Ele atacou em todos os cantos, um tanto desordenadamente, diga-se de passagem. Não havia muita lógica no que ele fazia. Houve um crescimento desordenado, a meu ver. E tudo era feito com muita propaganda, com muitas festas. O Juscelino era um homem alegre, que gostava de dançar e de tirar os sapatos nos banquetes. Ele tinha umas peculiaridades interessantes e nem sempre era muito levado a sério. Então, ele tinha grandes opositores.

Nessa época surgiu, ou cresceu, a figura do Carlos Lacerda, que era um orador extremado, que derrubava

gigantes. Era um demolidor, como se dizia, com uma tremenda capacidade de argumentar. Dessa forma, essas figuras eram antagônicas e surgiu todo um reboliço aí. O Lacerda ganhou a governança do então estado da Guanabara. Ele era um tanto desequilibrado psicologicamente. É preciso que se diga isso, que talvez nunca tenha sido revelado, porque sempre esquecemos os defeitos das pessoas. Hoje o Andreazza está aí "cantado", com toda a sua iniciativa e tudo o mais. Eu conheci bem o Andreazza: é um homem cheio de defeitos, também. Nós esquecemos os defeitos e cultivamos as qualidades. Assim foi com a Juscelino e com o Lacerda também. Hoje há pessoas que tecem loas ao Lacerda, mas ele era um grande demolidor.

No entanto, por exceção, ele teve o bom senso de escolher excelentes colaboradores. Ele montou uma equipe singular na Guanabara, desde a criação da Sursan. Era um renovador e tinha no Hélio o planejador-mor. O Hélio era o secretário de Planejamento do governador Carlos Lacerda. O grande passo à frente do estado da Guanabara foi dado com o Lacerda: criou-se o Aterro, fizeram-se várias coisas completamente impensáveis no Rio. E passada a época do Juscelino, o Lacerda contou com o apoio do Jânio Quadros.

O Jânio Quadros era uma figura totalmente ao revés de Juscelino. Era uma figura carismática, com grande poder de persuasão, de movimentar as plebes, a massa. Era um demagogo, daquele tipo que joga caspa com saleiro no ombro, para dizer que está sujo; que come um sanduíche no meio do discurso, para impressionar as massas, como a dizer que não almoçou ainda porque ele é pelo povo... Era um sujeito de um poder enorme de convencer os outros, com um

pensamento exótico e inusitado sobre o que um presidente da República deveria fazer. Também muito inovador, vestia-se com trajes hindus, mandava bilhetinhos para todo o mundo... Ultrapassava seus escalões intermediários - desprestigiava a autoridade intermediária -, mandando recados arrasadores lá para baixo. E tornava público os seus bilhetes, muito bem-escritos em português castiço. Ia para televisão e argumentava muito bem. Mas era um homem de quem não se podia prever a próxima ação. Ele ia para um banquete, de repente se levantava, com a maior falta de educação, e ia fazer umas farras lá com o grupo dele, com umas mulheres... Ninguém entendia onde é que ele estava. Desaparecia dali. Bebia tremendamente... Juscelino também tinha umas saídas desse tipo, mas isso tudo foi esquecido. Ficaram as grandes qualidades, os grandes feitos.

Só que o Jânio tinha a pretensão de ser Deus. Achava que ele, que tem um QI muito elevado, podia resolver os problemas, mas precisava de uma grande concentração de poder na mão. Ele pretendia ser um ditador. E não podendo alcançar essa pretensão a curto prazo, ele pensou em ter sensibilizado as Forças Armadas para sustentá-lo na ocasião em que renunciasse para se converter em ditador. Esse foi o passo errado que o Jânio deu, porque isso não ocorreu e surgiu o Jango, o Jango Goulart.

O Jango Goulart era um excelente contrabandista de reses de gado, na fronteira gaúcha: um homem com uma visão muito rudimentar das coisas, um caudilho da estirpe do Brizola. Falando às massas, ele tentava imitar Getúlio, sem a grandeza, sem a visão, sem a inteligência, sem a argúcia do Getúlio. E neste namoro com as massas, ele causou tremendos males, porque inverteu a ordem hierárquica,

naquilo que as Forças Armadas eram mais sensíveis: não se pode permitir que um sargento comece a mandar no coronel. Isso aí é o "fim da picada": é a anarquia absoluta.

Então, embora algumas das idéias que o Jango tivesse fossem defensáveis e até encontrassem apoio, o mecanismo de executá-las foi errado. E isso o desprestigiou ao ponto de começarem a surgir a três-por-dois, greves extremamente políticas e, também, as passeatas das famílias em prol da recondução do país ao bom senso e tal. Então, para cada desfile de vinte mil pessoas, surgiam desfiles de cinquenta mil, depois de duzentos mil. A nação começou a parar, porque só se fazia política, e política tumultuada. Nesse ínterim, grupos extremados de esquerda e de direita começaram a procurar a sua oportunidade, buscar os seus nichos. Havia anarquistas, comunistas, integralistas, havia de tudo atuando nesse panorama, cada um se julgando apoiado pelo governo, mais os da esquerda. Isso começou a estremecer o país. Pela primeira vez a Petrobrás passou de uma subordinação direta à Presidência da República, através da Casa Militar, com quem ela se entendia até então, para o recém-criado Ministério das Minas e Energia, cujo primeiro titular foi Gabriel Passos.

O Gabriel Passos era um político mineiro, de tendência mais à esquerda, mas que tinha uma visão muito política da Petrobrás. Ele queria colocar à testa da Petrobrás homens de esquerda. Primeiro convidou o então diretor do Jornal de Debates, o Pimenta... Como é o nome dele?

J.D. — Matos Pimenta.

A.M. — Ele convidou o Matos Pimenta para ser diretor da Petrobrás, encontrou resistências várias, e desistiu da

idéia. Depois convidou o João Mangabeira, que é uma pessoa séria, um político também, do Partido Socialista, e que, infelizmente, recusou o convite e indicou o filho para presidente da Petrobrás: o Chico Mangabeira, de triste memória. Essa mudança do governo Juscelino para os governos Jânio e Jango, sofreu embates tremendos, altos e baixos. Isso provocou extremos tremores na condução dos negócios da nação. Criou-se uma instabilidade muito grande e uma fuga de investimentos. Era uma época em que ninguém investia porque não sabia como é que ia ser o futuro embora a nossa dívida externa ainda fosse uma bobagem, comparada à de hoje. Era da ordem de três bilhões de dólares e já se falava que era uma enormidade.

Seguiram o triunvirato militar e os governos militares.

J.D. — O senhor mencionou antes que havia se desgostado com a direção da Petrobrás no período Chico Mangabeira e, portanto, havia "forçado" uma saída. Segundo o seu currículo, foi justamente nessa época que o senhor entrou na Escola Superior de Guerra. Como foi esse período? De que maneira ele moldou sua visão da empresa estatal?

A.M. — Bom. Eu vinha, desde longo tempo, por estar na atividade de pesquisa e desenvolvimento - ligada ao desenvolvimento de pessoal também... O órgão chamava-se Centro de Aperfeiçoamento de Pessoal e Pesquisa...

M.M. — Aliás, eu na Petrobrás tinha uma pergunta anterior a essa. O senhor chegou em 1955, na gestão Artur Levy, passou por outras gestões, a do...

A.M. — É. O Levy foi temporário.

M.M. — ...Janary, a do Sardemberg, até chegar à do Geoní-

sio. Como foi isso? Como foi esse período de implantação, a sua saída e a conseqüente entrada na Escola Superior de Guerra?

A.M. — Nesse período, a empresa teve uma sucessão de presidentes militares que, como um escudo, a defenderam de apetites políticos-partidários. Ela veio crescendo e, com a utilização desse pessoal técnico que ia se formando, ela começou realmente um período de expansão muito grande, que culminou, à época de Geisel, portanto, já depois do Chico Mangabeira, com a expansão abrupta do parque refinador brasileiro.

Foi a época das grandes conquistas, da implantação da maioria das refinarias que estão aí: o surto industrial maior, com uma boa substituição de importações de equipamentos e a atribuição à indústria brasileira - indústria de capital privado brasileiro - da produção desses equipamentos. A indústria amadureceu por força da Petrobrás, que alavancou toda essa equipe.

De cerca de 15 indústrias brasileiras de porte que apoiavam a Petrobrás lá pelos idos 55, 15 ou 20 anos depois havia uma centena e meia de indústrias perfeitamente capazes de produzir tudo aquilo que a Petrobrás precisava no campo industrial. Ainda não tínhamos avançado na área de exploração e produção, porque aí ainda as tentativas de aumentar as reservas eram pequenas. Havia um certo pessimismo quanto à possibilidade que o Brasil realmente tivesse petróleo. Todos os campos que estavam sendo encontrados eram de pequeno a médio porte. Não eram campos de petróleo grandes, de reservas de setecentos a oitocentos milhões de barris, por aí.

A Petrobrás firmou-se nesse período, embora nós tivéssemos muita luta e muita divergência entre os presidentes da Petrobrás e os do Conselho Nacional do Petróleo. Pelo Conselho passaram os Alexínios, os... vários outros que tiveram atritos sérios com os presidentes da Petrobrás. Eu diria que o período foi bom. O Janary foi um grande propulsor também. O Sardemberg não foi um homem de tanta visão assim. No período Sardemberg houve grandes conturbações, por decisões erradas que ele tomou: transformação do turno de oito horas em seis horas, quadruplicando o número de empregados sem o aumento concomitante do rendimento.... Houve vários serões nesse período, mas que não chegaram a atingir a empresa na sua grandeza, porque ela tinha uma massa crítica já que resistia a todos esses embates.

Não examinei ainda o período do Mangabeira porque eu tinha ido, junto com o Conselho Nacional de Pesquisas, aos Estados Unidos, em uma excursão para debater como implantar a pesquisa industrial no Brasil, como partir para isso em grande escala, analisando como tinha acontecido nos Estados Unidos e como isso deveria ser levado ao Brasil, diante da nossa cultura, criando incentivos a pesquisa, criando possibilidade de descontar, no imposto de renda, os gastos com pesquisa etc. Quando regressei, de repente vi que meu nome tinha sido apontado, pelo Instituto Brasileiro de Petróleo - que eu havia ajudado a criar, junto com Hélio Beltrão -, para cursar a Escola Superior de Guerra. E o presidente de então, que era, se não me engano, o Geonísio Barroso, tinha concordado que eu fosse. Então, lá fui eu para a Escola Superior de Guerra, não sabendo bem o porquê dessa ida. Até, no primeiro momento, eu pensei que

estava sendo rejeitado pela empresa, mas, na realidade, eu acho que ela queria que se criasse mais um elemento com potencial e visão mais global para poder contribuir na sua direção.

Eu estava na Escola Superior de Guerra quando Chico Mangabeira assumiu e começou, pelo rádio, a destruir a empresa, condenando cada membro da administração superior, o chamado grupo 1. E ele fez isso com uma insensatez absoluta, colocando uma ideologia acima dos objetivos concretos da empresa e atingindo, inclusive, alguns elementos, de esquerda. Essa conduta não tinha muita racionalidade. O Mangabeira tinha uma conduta irracional. Ele ia inflamado para a televisão, começava aos gritos e quase chegava aos palavrões. Ele se indispunha, inclusive, com os sindicatos. Ele condenava as reuniões do sindicato no hotel da Bahia, por que estavam trazendo muito dispêndio. E o presidente do sindicato mandou um telex de volta, dizendo: "Mas o senhor também fez reuniões aqui, com dispêndios, farsas, festas e o diabo." Ele aí calou a boca. [risos]

Era um negócio extremamente penoso. E nos sentíamos mal, porque não havia nível. O Mangabeira era um sujeito de baixo nível e convidou para diretores da empresa pessoas que eu não chamaria para meus colaboradores para coisas mais simples. Alguns não entendiam do métier e não eram dedicados à empresa realmente. Isso trouxe um período de grande conturbação e o resultado não se fez esperar: queda de produção, deficiências grandes, descontinuidades operacionais, enfim, coisas terríveis que vinham acontecendo.

Uma noite, fui procurado pelo Roberto Mello Flores, que me disse: "Moggi, você está na Escola Superior de Guerra. Você está sob um guarda-chuva, está protegido." Eu perguntei: "Protegido, como?" Ele respondeu: "Porque o estatuto da escola diz que você não pode ser removido, punido ou movimentado enquanto a estiver cursando. Mas, mesmo assim, você daqui a seis meses estará terminando a escola e não sei se quer assinar esse abaixo-assinado em que nós estamos condenando a atitude..."

M.M. — De quanto tempo era o curso?

A.M. — Um ano. Ele começava em março, por aí - pouco antes de março - e ia até dezembro. Quer dizer, durava um ano letivo, e isso aconteceu em abril, por aí. Eu disse: "Deixa eu ler isso." Eu li e ele disse: "Você, querendo, não assina. Você não é obrigado. Eu respondi: "Não. Eu quero assinar, porque estou vendo que vocês estão com toda a razão. Eu tenho a opinião formada de que a empresa está indo à garra" e assinei. Esta foi minha sentença de morte. Aliás, ele me avisou: "você está metendo a cabeça na guilhotina, porque todos nós vamos ser punidos. Mas eu acho que é importante que a gente diga isso ao Conselho de Administração, do qual o presidente é ele, Mangabeira."

O Mangabeira nunca levou o assunto ao Conselho. Ele subtraiu isso do Conselho. Eu era requisitado do Conselho e não um empregado da Petrobrás. Então, fui devolvido ao Conselho, com "armas e bagagens", e punido com os salários baixíssimos da época. Outros colegas meus, como José Schor e outros, foram demitidos e indenizados, o que permitiu que eles estejam em muito boa situação financeira hoje. Mas isso me pôs em brios e resolvi criar uma

empresa particular. Juntei-me a outros e aí surgiram vários empreendimentos que não vem ao caso ressaltar.

Mas ao CNP, continuei observando a conduta da Petrobrás e vi que ela estava "indo para o brejo" mesmo. O presidente do Conselho, à época, era o Carlos Meirelles, um deputado também do Partido Socialista, da Bahia, e...

[FINAL DA FITA 7-B]

A.M. — O Carlos Meirelles era um homem inteligente, mas fazia a ideologia predominar sobre o bom senso. Vários fatos se passaram no Conselho Nacional do Petróleo, nessa oportunidade, em que o Carlos Meirelles procurou destruir as refinarias de capital privado - Capuava, Manguinhos Ipiranga e outras -, com o argumento de que elas fugiam à lei. Na realidade, não era bem assim. É que essas refinarias haviam sido construídas mediante diferentes abordagens. Mataripe tinha sido construída num contrato turnkey, isto é, de custo fixo. A empresa que construiu Mataripe*, que era a Kellogg, tinha que entregar, pelo preço x, uma refinaria funcionando, com a capacidade de dez mil barris por dia. Então, ela apertou ao máximo as despesas, para que tivesse um lucro maior. E, realmente, a refinaria não produzia mais do que dez mil barris por dia. Já Capuava tinha sido concebida mediante um contrato cost-plus, ou seja, pelo custo do equipamento e da construção mais um tanto por administração. Então, quanto maior fosse o custo de equipamento e de construção da refinaria, maior seria o custo de administração, que era um percentual daquele. Dessa forma a empresa tinha interesse em fazer uma refinaria com uma capacidade maior do que

* Deve referir-se aqui a uma das ampliações da Refinaria de Mataripe.

aquela de título, de vinte mil barris por dia, embora ela devesse só funcionar essa capacidade. Ela operava já no pressuposto de que depois pudesse haver um...

J.D. — ...acréscimo.

A.M. — Sim. Se ela funcionou abaixo ou acima da capacidade, isso, realmente, ficava muito difícil de se avaliar. Eu até acredito que, em determinados momentos, ela tenha ultrapassado o limite legal que lhe havia sido imposto. Mas ela não fazia isso de forma constante, permanente, e o Meirelles queria fazer crer que era assim. Havia um deputado do PTB, Partido Trabalhista Brasileiro. Não me recordo do seu primeiro nome; o segundo era Albuquerque. Era um deputado muito atuante na Câmara e foi indicado para ser o presidente da comissão parlamentar de inquérito sobre problema todo de petróleo: refinarias etc. Este deputado pediu que um técnico fosse colocado a sua disposição e esse técnico fui eu.

Eu fiz um relatório com o placit dele, mostrando todos esses senões das refinarias, de uma forma muito cautelosa e exata. Quando uma cópia desse relatório chegou ao conhecimento do presidente do Conselho, ele mandou me chamar e disse: "Você tem que modificar esse relatório todo e fazer com que a conclusão siga o pensamento político do Partido Socialista Brasileiro, o pensamento do presidente do Conselho Nacional do Petróleo." Eu respondi: "Presidente, o senhor me desculpe, mas eu não sou um homem político, sou um homem técnico, de modo que o senhor tem a possibilidade de não aceitar as conclusões a que eu cheguei e fazer uma outra informação em cima dessa, discordando dela. Agora, a orientação que eu tenho do presidente da comissão, à qual eu estou agora subordinado, é de fazer um relatório

nesse estilo, de modo que eu não vou mudar meu relatório." Ele disse: "Então, o senhor está demitido." E me mandou trabalhar numa função subalterna, na divisão técnica.

Há várias passagens dignas de um anedotário, com relação ao Meirelles. No momento em que caiu o governo João Goulart e o Jango escapou, o Meirelles foi perseguido pela política, preso e mantido incomunicável por vários dias, sem culpa formada ainda. Havia um suposto de que ele fosse um venal, mas ele era um homem com uma ideologia que se sobrepunha às coisas de bom senso.

O fato é que nesse período o Mangabeira caiu tirado pelo próprio partido... Antes de me condenar, o Meirelles me chamou para fazer um depoimento, uma verdadeira catilinária contra o Mangabeira, porque o Partido Socialista, que o havia colocado na Petrobrás, queria tirá-lo de lá tais os descabimentos que ele estava cometendo. Eu tive fraqueza de colaborar com isso. Realmente, ajudei a redigir o pronunciamento de um deputado que até nem ganhou muito eco, tantos foram os fatos que se sucederam naquela oportunidade. Mas isso provocou a queda do Chico Mangabeira, a quem se sucederam o Albino Silva - cujo filho era extremamente corrupto (o apelido dele era Ten per Cent, pois ele levava 10% de comissão em tudo; era o pimpão) e o general Osvino, que ficou muito pouco tempo também.

Logo em seguida veio a revolução e o panorama mudou. Esse período foi extremamente conturbado. E só o bom senso, o equilíbrio do Ademar de Queiroz, depois de, num só dia, termos dois ou três presidentes - eu já contei esse episódio, se não me engano - conseguiu recuperar a empresa, em vez de dizimá-la, de transformá-la em ruínas, com todas as comissões de inquérito que passaram a funcio-

nar dentro da empresa, em busca de extremistas, corruptos ou aproveitadores e tudo o mais. Ele ficou benquisto por todos. Nesse período fui reconduzido à chefia do Cenap...

M.Q. — Logo depois que o presidente Ademar assumiu o senhor foi reincorporado à empresa?

A.M. — Antes do presidente Ademar assumir, eu fui chamado pelo coronel Levy, que ficou num período intermediário, "tapando buraco", aguardando que, afinal, surgisse o nome que ia ser indicado.

M.M. — Então, o senhor recebeu um dos famosos telegramas do general Levy.

A.M. — Pois é. Aquele telegrama: "Venha. Reassuma..." Estava à testa do Cenap, na oportunidade, um ex-subordinado meu, o Torrentes Vieira, que não era um bom administrador. Era um pouco adaptável a situações, muito apegado ao posto. Ele tinha sucedido o Hugo Régis dos Reis, um professor da Escola de Engenharia e um homem de bem.

M.M. — Foi quem o sucedeu.

A.M. — Foi quem me sucedeu lá. E ele me condena até hoje, porque é um homem de pensamento de extrema-esquerda e acha que eu sou um homem de pensamento de centro-direita. Ele está completamente errado nisso. Mas, enfim, era uma visão que ele queria ter.

M.M. — O engenheiro Hugo Régis dos Reis chegou a fazer alguma alteração na estrutura do Cenap que o senhor havia ajudado a criar?

A.M. — Algo assim notável, não. Eu, pelo menos, não percebi quando reassumi. Ele botou pessoas, evidentemente. Alguns eram agitadores, como o Antônio Luís Prazeres, que

era do Clube da Lanterna, do Lacerda. Estes, de repente, numa guinada de 180º, viraram líderes comunistas e extremistas no Cenpes, o Cenap de então. Foram coisas absurdas.

Mas os cursos continuaram a ser ministrados. Alguns professores estrangeiros que aqui estavam foram devolvidos nos seus países de origem, infelizmente, porque não tinham dado ainda oportunidade de haver uma completa formação de brasileiros para substituí-los. Alguns brasileiros que os substituíram não estavam no porte desses professores que foram devolvidos: o Fred Lassalle Humphrey, da Universidade de Stanford, o Ford Campbell William, enfim, vários notáveis que tinham ajudado a montar todo aquele esquema, todo aquele corpo educacional, com novos princípios e modalidades de avaliação do conhecimento e estímulo à iniciativa dos alunos. Enfim, essas eram coisas muito modernas, que não havia no Brasil e foram copiadas por várias universidades posteriormente. Esses homens foram devolvidos e massacrados como entreguistas. Foi lastimável que assim ocorresse, porque eram homens que tinham criado apego ao Brasil. Muitos deles estão aqui até hoje. Campbell William casou-se com uma ex-aluna e montou a Natron... firmas de engenharia notáveis, que contribuíram muito para o desenvolvimento brasileiro. Enfim, são coisas que acontecem.

Eu voltei, então, em 2 ou 3 de abril de 1964 e tive que agir com bastante cautela, para evitar cometer injustiças. Era um período de caça às bruxas, quando veio exatamente o oposto. Havia um general Sucupira, de triste memória - já contei a vocês esse fato, não é?

M.M. - Não.

M.M. — Não.

A.M. — Ah, não?

M.Q. — Não sei se contou. Eu não me lembro, se foi gravado ou...

A.M. — Bom. Eu, lá num determinado dia, fui chamado a depor para uma comissão de inquérito federal. Havia a comissão interna...

M.M. — ...e externa.

A.M. — Havia a CGI interna e a externa.

A interna era dirigida pelo Cacau Barros Nunes, general Barros Nunes, que foi um homem muito cuidadoso. Morreu de câncer depois. Era oficial de cavalaria e foi o assessor de relações externas do Geisel, quando presidente da Petrobrás.

A externa era dirigida por esse general Sucupira, pachorrento, paquidérmico, seborrento, surdo, extremamente aproveitador e que resolveu "botar p'ra quebrar". Um dia, ele me chamou para depor onde hoje é o edifício da Braspetro, me fez sentar ao seu lado e começou dizendo: "O senhor conhece fulano de tal, que é chefe do escritório de compras de petróleo?" Eu disse: "Conheço. Infelizmente, fui eu quem o trouxe para o Conselho do Petróleo e depois para a Petrobrás." E ele: "E o senhor acha que ele é comunista?" Eu disse: "Não. Eu acho que ele foge à responsabilidade. Nos momentos mais críticos, ele vai ao cinema e foge do trabalho. Eu conheço o praça", não vou citar o nome porque ele já morreu, "mas não diria que ele é comunista." O general estava sentado assim a 5-6m, de mim e disse: "O senhor está dizendo que ele não é comunista, porque o senhor é comunista da linha chinesa." Eu respondi: "Ué, co-

mo é que o senhor descobriu isso?" Aí eu resolvi dar uma gozação. [risos] Ele disse: "É, porque eu sei que o senhor foi assistir a um filme feito na China, em tal data assim, assim. Então, o senhor é adepto dos chineses." Eu disse: "Não, general. O senhor deve estar completamente enganado. Eu sou um curioso. Gosto de ouvir gregos e troiianos. Mas eu não sou um comunista. Eu sou um homem de centro. Sou um homem que até, pelas minhas origens, muitos chamam de capitalista, porque herdei algum dinheiro do meu avô... Mas eu sou um homem comum. Eu sou um homem que, se o senhor quer me classificar, talvez seja populista. Mas é muito diferente de ser um extremado de esquerda, de modo que o senhor deve estar profundamente enganado. E como eu não tenho nada a dizer aqui, porque eu vivi esses últimos momentos de governo João Goulart no Conselho do Petróleo e o que eu tinha que dizer já foi dito, eu lhe peço licença, porque não tenho mais nada a dizer." Levantei e saí.

Quando eu me encaminhava para o elevador, no hall do elevador, veio um oficial com alamares, um capitão, ajudante-de-ordens dele, me procurar. "Dr. Moggi, dr. Moggi!" "Sim, senhor." "Dr. Moggi, eu não sei, eu não sei se o general Sucupira chegou a falar com o senhor. Ele queria saber se o senhor não tinha lugar para a filha dele lá no Cenap." Eu pensei: Bom... essa é de cabo-de-esquadra!" [risos] Quer dizer, uma chantagem aqui... E eu, evidentemente, não admiti filha nenhuma de Sucupira, e pensei: "Vou ficar aqui. Se quiserem me tirar, me tirem." Mas o general Sucupira estava desmoralizado. Aquilo acabou não dando em nada.

Mas o que ocorria é que havia realmente muitos oportunistas nesse período do João Goulart. Muita gente se

aproveitou das posições para ganhar mais dinheiro ou mais prestígio, como esse Antônio Luís Prazeres, que virou líder sindical. No entanto, era homem de Lacerda, coisa que não dá para entender. As pessoas ficam cegas, não olham, não observam essas coisas.

Enfim, esse período foi conturbado e o Ademar de Queiróz foi realmente um homem de excepcional equilíbrio e cautela, que conseguiu levar a empresa avante. E ficou benquisto por todos. Talvez, tenha sido o maior presidente que a Petrobrás já teve. É preciso dizer que naquela conjuntura, porque os presidentes são bons para cada conjuntura. Naquela conjuntura de recuperação, ele foi excelente presidente. Depois surgiram outros igualmente bons, para cada tipo de época que se atravessou. O marechal Levy Cardoso era um homem muito cauteloso. O Candal, que era um extremado anticomunista também, me chamou para pedir a cabeça de cem comunistas, que ele queria cortar. [risos] Como se eu fosse assim um "dedo-duro". Enfim... esses todos já se foram.

M.Q. — O senhor nos contou agora há pouco, que na gestão Mangabeira e nas que se seguiram no governo João Goulart, o corpo docente foi modificado. Depois, imagino que deva ter sido modificado também pela ação das CGI. Como foi a recomposição do corpo docente?

A.M. — Dos cursos, você diz?

M.Q. — Dos cursos.

A.M. — Eu talvez tenha dito alguma coisa impropriamente. O corpo docente não foi propriamente modificado. Os professores continuaram os mesmos. A grande maioria dos professores brasileiros continuou a mesma.

M.Q. - Ah! Só os estrangeiros é que foram devolvidos.

A.M. - Só os estrangeiros foram devolvidos, sendo promovidos aqueles que eram seus assistentes. Muitos desses assistentes já estavam bastante amadurecidos, sobretudo os da área industrial, dos cursos de refinação, manutenção etc., porque eram cursos que tinham se iniciado antes, ainda à época do Conselho Nacional do Petróleo. Já os cursos da área de exploração e produção começaram realmente lá pelo ano de 1957, portanto, com um atraso de seis a sete anos sobre os primeiros. Então, o pessoal que ensinava exploração, produção, geologia etc. - engenharia de petróleo, de maneira geral - era menos experiente, em termos didáticos, mas também de uma dedicação muito grande, de um amor ao Brasil... Então, eles queriam fazer isso...

O que ocorreu aí foi que a orientação superior é que era no sentido de incutir nesses cursos um pensamento de uma ideologia que nada tinha a ver com o desenvolvimento técnico do curso. Aqueles que se mostrassem mais ativos, mais líderes, eram aproveitados para vender uma determinada ideologia ou um nacionalismo exacerbado, que condizia com esse panorama que se vivia na época. Isso não chegou a produzir grandes deformações no currículo nem a diminuir a qualidade dos cursos propriamente ditos.

Foram condenadas algumas idéias que eu tinha introduzido, porque diziam que eu tinha transportado modelos do MIT para o Brasil. Isso era mais o Hugo Régis quem dizia: "Nisso é o modelo de uma escola americana lá - o MIT, Massachusetts Institute of Technology - que aquele Moggi está querendo implantar aqui no Brasil, sem pé nem cabeça." Mas, na realidade, não era isso. Foi uma adaptação

em que se aproveitou alguma coisa dos modelos do MIT, da Vanderbilt University e das universidades européias, que foram trazidos por esses professores estrangeiros e que aumentaram tremendamente a eficiência dos cursos, mediante a ênfase nos problemas práticos, nos estágios de campo, nos estágios em refinarias, nas incursões de geologia exploratória pela Bahia adentro.

Enfim, deu-se um cunho extremamente prático, extremamente pragmático, a um curso que, anteriormente, tinha um rango teórico demais. Nossos engenheiros e técnicos advindos de universidades sem laboratórios, vinham cheios de idéias teóricas na cabeça e nunca haviam praticado aquelas idéias. Nunca tinham projetado uma instalação-piloto, nunca tinham aplicado na prática certas técnicas que eles agora estavam tendo oportunidade de praticar, corrigir e adaptar à realidade. Uma coisa é calcular teoricamente uma bomba, chegar à conclusão de que ela tem que ter uma potência de 37,5 cv e depois ir para o mercado e descobrir que não há bomba de 37,5 cv, só tem de 20 cv ou 30 cv ou 40 cv. Então, tem-se que começar a ver o aspecto prático, o aspecto econômico: "Quanto custa uma de 40? Quanto custam duas de 30 ou uma de 30 e mais uma de 10?" Então, sim, realmente implantar um projeto, agora levando em conta os custos, uma idéia que a universidade nunca havia trazido e para qual não havia sensibilizado o estudante.

Os estudantes eram induzidos a ter na cabeça uma série de aplicações de leis e cálculos que os levassem a conclusões de uma instalação ideal, mas que não era viável. Agora, não. Agora eles estavam exultantes, porque viam funcionar uma coisa que eles haviam projetado ou modificado. Isso trouxe uma euforia muito grande ao corpo técnico, in-

clusive o respeito dos técnicos estrangeiros, que aqui estavam como consultores e que começaram a reconhecer validade e capacidade nos brasileiros e a acreditar neles. Os brasileiros discutiam de igual para igual; conheciam as palavras, os termos técnicos. É muito difícil discutir com alguém sem saber o que esse alguém está falando. Primeiro tem que haver um encontro de idéias, um encontro da linguagem; os vocábulos têm que ter o mesmo sentido. Esse foi o grande mérito desses cursos. Não foi nenhuma "varinha de condão", não foi um passe de mágica. Foi apenas levar a um grau extremamente prático algo que era ditado teoricamente num regime de ensino brasileiro, num sistema educacional falho, por dificuldades financeiras e outras das universidades.

Isso teve influências, inclusive, nas universidades. A universidade passou a respeitar e tentar copiar esses cursos nos seus mecanismos. Surgiram as unidades-crédito etc. que não era... Antes, nós passávamos por ano: havia notas mínimas etc. Então, houve uma modificação radical nos conceitos universitários, por grande influência da Petrobrás também nesse campo.

M.Q. — Como estava organizado o Cenap? O senhor era o superintendente. Quem havia abaixo do senhor? E acima? Com quem o senhor se relacionava na direção?

A.M. — Eu me relacionava diretamente com a diretoria executiva, através de um diretor de contato, que era o meu particular amigo e ex-professor, Leopoldo Miguez de Mello. Ele foi um grande incentivador, um homem de alta visão e com o qual eu falava francamente. Eu era muito jovem, inclusive de pensamento, e muito agressivo. Eu queria realizar

as coisas numa velocidade enorme. E o Leopoldo sempre me dizia: "Você está indo depressa demais ao pote. Em vez de ir com os tanques contra os moinhos de vento, procure contorná-los. Vá usando uma técnica de contornar, porque a diretoria nem sempre vai dar apoio a você." Eu ficava desesperado quando a idéia para mim era clara, óbvia, e a diretoria não a aceitava. E esse apoio do Leopoldo foi muito importante, porque ele, com a extrema habilidade que possuía, foi conseguindo conquistar as coisas para o Cenap.

Via descendente, nós tínhamos... Começamos primeiro com cursos - curso de refinação, curso disso, curso daquilo - só no nível superior, imaginando que esses elementos de nível superior, depois, por via descendente, iriam criar toda uma mentalidade de treinar o pessoal de nível médio. Esses cursos de nível superior foram todos reunidos no que se passou a chamar Cenap 1. Depois, criaram-se: o Cenap 2, que eram os cursos de nível médio; o Cenap 3, que era a parte de pesquisa, se não me engano (eu não recordo bem os números agora); o Cenap 4, que era a parte de treinamento administrativo; o Cenap 5, que era a parte de documentação, livros e instrumentos de ensino.

Isso sofreu várias evoluções. Depois criou-se um superintendente-adjunto, com o qual eu repartia a preocupação e a gestão do órgão. Criaram-se vários centros de treinamento, descentralizados, nas várias regiões do Brasil: Bahia, Amazônia etc. Esses centros eram subordinados à administração local, inicialmente. Mas em determinado momento, quando o Nazaré Teixeira Dias - que era um homem do DASP - passou a ser diretor, esses centros passaram a ter o seu orçamento feito centralizadamente ao Cenap.1. E eram indiretamente geridos pelo Cenap, ao que me recusei. Eu

achei que aí era uma burocratização muito grande, uma centralização que ia emperrar todo o sistema. Eu lutei muito contra isso, embora isso me desse muito prestígio, porque, em determinado momento eu tinha, perto de trinta mil pessoas em treinamento, subordinadas ao órgão, entre técnicos de nível médio, sondadores e tudo o mais. Mas eu achava que isso estava errado, porque se devia descentralizar, dar apoio a esses órgãos, para que funcionassem melhor lá, e fiscalizá-los: fazer uma auditoria, para ver se estavam funcionando, e verificar os resultados, mostrando a eficiência de um contra o outro, estimulando um a seguir os padrões dos melhores. E assim foi feito. Esse foi um período, também, de grande abertura com as diferentes universidades, de São Paulo, do Rio Grande do Sul... E foi aí que ganhamos posição, porque, paralelamente a esse esforço, a Universidade Politécnica da Bahia começou também uns cursos de engenharia de petróleo. Mas esses cursos eram dados em aulas com quatro matérias opcionais.

J.D. — Eram complementares. O senhor já tinha se referido a isso. Agora, o Boletim Técnico de jul-dez. 1961, que certamente deve ter sido escrito pelo senhor, já menciona a necessidade da criação de um órgão que centralizasse toda a pesquisa na Petrobrás, e isso já no nível da própria direção da empresa. Esse projeto realmente surgiu já em 1961? Qual o seu percurso até a criação dos Cenpes, em 1965?

A.M. — Nós sentimos que não bastava comprar tecnologia de fora - importar tecnologia - se nós não dispuséssemos de um mecanismo para aprimorá-la. A mola-mestra do desenvolvimento tecnológico é a informação: é o ser humano que possui a informação e a transmite. Essa informação é trans

mitida, em geral, por elementos dinâmicos e comunicativos que nós... Eu digo "nós", porque o professor Thomas Allen, fez um livro sobre isso - Managing the flow of technology - e chamou de technological gate-keepers - sentinelas tecnológicos - os homens que trazem a informação de uns e a catalisam. Para que ela possa se transformar em algo útil, ela precisa sair do ovo da informação científica básica, fundamental, para uma informação de aplicação, de tecnologia aplicada. Não basta ter o conhecimento filosófico e científico por trás daquilo. É preciso que aquilo se converta, através da junção de várias idéias de diferentes origens - já conhecidas, talvez - para a aplicação a um campo novo. Isso é que é a tecnologia.

A tecnologia não é a invenção de algo novo. O que ela tem de inovador é o aproveitamento de idéias, essas sim, novas, surgidas do campo fundamental, da universidade, dos grandes institutos de pesquisa, para serem aplicadas, por uma coordenação, por uma simbiose, a uma nova finalidade. Então, é preciso saber os mecanismos de aplicação e isso exige grandes experimentações, porque a teoria, na prática, é diferente. Pode-se ter uma concepção, em laboratório, de como chegar a um produto final e, na prática, não se alcançar aquilo, porque as instalações não permitem, há perturbações, há fugas das especificações, há elementos que são introduzidos no processo e que deturpam o produto final.

Isso também é verdade na prática da exploração e produção. Então, era necessário que nós montássemos algo prático que levasse nossos técnicos a uma capacidade tecnológica de não só operar instalações, mas de modificá-las e até de projetar novas, adaptando-as às condições brasileiras. Nos Estados Unidos, pode haver óleos lubrificantes

que resistam a temperaturas muito baixas. Nós, aqui, não precisamos disso, porque não temos temperatura muito baixa, a não ser no Rio Grande do Sul, por exceção. Não adianta desenvolver determinados aditivos que dêem ao óleo essa capacidade de resistir, funcionando igualmente bem em temperaturas altas e baixas, se não vamos ter as temperaturas baixas. A incorporação desses aditivos aos óleos lubrificantes apenas acresce ao preço, traz um ônus para o consumidor, sem nenhuma vantagem, no Brasil. Nós não devemos macaquear, simplesmente copiar. Temos que adaptar e, sobre essa tecnologia já ganha, galgar novas posições. Partir do nada também é possível, mas é muito demorado. Vai-se demorar um século e não se vai conseguir fechar o gap, o intervalo tecnológico entre as comunidades, as nações mais avançadas do mundo...

[FINAL DA FITA 8-A]

A.M. — Se nós pudéssemos colocar isso num gráfico, numa faixa que se deslocasse da esquerda para a direita, teríamos, na extrema direita, os conhecimentos básicos e para lá avançando a tecnologia. Depois, atrás dela, estariam as grandes instalações industriais no pique de uma curva em forma de sino, onde teríamos as tecnologias mais avançadas e, depois, as que vão ficando obsoletas, mais atrasadas. Esse conjunto vai caminhando e essa tecnologia vai permeando, através dessas instalações, de modo a que elas sejam sempre renovadas e permitam que a indústria se mantenha no front do conhecimento tecnológico, em vez de ficar obsoleta e sumir.

Um esforço todo tinha que ser feito nesse sentido. Ora, isso não se faz com meia dúzia de "gatos pingados". É preciso criar uma massa crítica que dê continuidade ao esforço. É preciso que haja um amparo, uma vivência. É preciso criar uma comunicação de pensamento e um estímulo à busca desses objetivos de avanço tecnológico. É necessário fixar esses objetivos, que não podem ser muitos, porque senão se dilui o esforço. Há todo um pensamento por trás disso, que eu resumi naquelas palavras que já disse: flexibilidade, comunicação e participação. Nós utilizamos organismos organizacionais de grupos-tarefa e adotamos a organização matricial, com grande flexibilidade, não só mental como física, com a busca da proximidade, através de um estudo em que os prédios tivessem uma arquitetura que obrigasse à proximidade, ou seja, a forma do círculo ou do polígono. Tudo isso nos levou à concepção desse centro de pesquisa flexível, que foge aos padrões dos grandes centros de pesquisa monolíticos das grandes empresas, que nos mostraram como não fazer. Tudo isso influenciou a criação do Cenpes, que começou esparsa, em cinco ou seis pontos da cidade - rua da Passagem, rua General Polidoro, Praia Vermelha, Centro etc. -, enfim, diluído por aí, com uma eficiência muito baixa - exatamente porque os técnicos não conviviam, não trocavam idéias, não se estimulavam, não divergiam, e a divergência é um processo que obriga a pensar - até que isso começou a existir naquele mundo que se criou lá no centro da Ilha do Fundão.

E como nós fomos para a Ilha do Fundão? Isso é um outro parágrafo.

6ª Entrevista: 28.04.1988

M.M. — Nós queríamos começar falando daquele período em que o senhor esteve afastado da empresa, no curso da ESG. O que se estudava nesse curso da Escola Superior de Guerra?

A.M. — Aí há uma coisa interessante, que eu só vim a perceber depois. A Escola Superior de Guerra era tida como o cadinho do pensamento militar da nação, impondo ou encaminhando para um tipo de ditadura militar, com um pensamento muito ortodoxo. Eu fui para lá com alguns receios de que assim fosse realmente e tive uma agradável surpresa. A Escola Superior de Guerra, que era o educandário onde vários cursos se organizavam e eram mantidos - curso do Estado Maior das Forças Armadas; curso de comunicações e informações; curso superior de Guerra etc. - deu origem a mecanismos do SNI e tudo o mais. O curso superior de guerra da Escola Superior de Guerra pretendia formar uma mentalidade de estadistas, de pessoas que compreendessem o problema nacional, contribuíssem para a sua solução, pela sua especialização e bagagem de conhecimento de cada área, e também aprendessem como o governo funciona, em termos de Secretaria Geral de Segurança Nacional, coisa que só se veio a concretizar ao final do curso.

O curso, portanto, era dividido em três períodos: o doutrinário, o conjuntural e, finalmente, o de planejamento. Os nomes talvez não sejam exatamente esses: o período doutrinário tinha um outro nome, do qual não me recordo agora. Mas nesse período inicial, e que se pretendia - eu vou voltar a repetir - era criar uma cultura comum, um conhecimento mútuo das palavras, dos vocábulos que eram usados durante o curso, para que não se tivesse que definir a

todo momento o que se queria dizer. Porque o grande problema da comunicação é que o órgão emissor da idéia nem sempre é compreendido pelo órgão receptor. Há o que se chama de "ruídos na linha", ruídos semânticos, até. Uns entendiam o que era fundamento, outros o que eram grupos de pressão, outros entendiam de maneira diferente qual o significado de fatores de formação dos pensamentos. Então, nesse período inicial, em que se estudavam essas coisas mais permanentes, mais gerais, a idéia era essa.

Eu até achei isso muito engraçado. Acho que já descrevi o fato, mas assistia duas ou três palestras iniciais em que eu fiquei muito indignado. Porque eu era um homem que já vinha estudando pesquisa industrial há alguns anos, com um pouco mais de conhecimento do que a média do pessoal que lida com isso, e logo a primeira palestra na Escola Superior de Guerra era sobre a pesquisa na aeronáutica, feita por um competente brigadeiro do ITA, cujo nome não vou mencionar. O ITA, Instituto Tecnológico da Aeronáutica, ainda não era o CTA, Centro Técnico Aeroespacial. E eu fui muito ávido ao pote: "Puxa, que maravilha!"

Na Escola, havia uma metodologia que acho que ainda existe hoje: a palestra era feita em cinqüenta minutos pelo expositor, depois havia um intervalo de dez minutos para um cafezinho e, em seguida, mais cinqüenta minutos ou uma hora de debates. Durante os debates, existiam duas luzes - uma amarela e uma vermelha - que se acendiam, quando o debatedor tinha, se não me engano, um minuto ou um minuto e meio para fazer a pergunta. Ao final desse prazo, acendia-se a luz amarela, dizendo que ele tinha mais 15 segundos para terminar a idéia. Se ele não terminasse a idéia em 15 segundos, acendia-se a luz vermelha e lhe era cassada

a palavra, o microfone no qual ele estava falando era cortado. Lá dizia: "Os debatedores terão que se inscrever com o moderador do debate, que se senta numa mesa à esquerda, e serão atendidos na ordem de inscrição; quem quiser fazer mais de uma pergunta tem que entrar no fim da fila." Havia toda uma doutrina, um procedimento estabelecido. Eu decorei aquele negócio todo, fiquei muito atento e procurei sentar logo numa das carteiras da frente, para assistir à conferência. A conferência começou muito bem. O brigadeiro parecia ter conhecimento de causa, mas, de repente, ele desandou a dizer uma série de asneiras sobre pesquisa, coisas que não faziam o menor sentido. Eu, irritadíssimo com aquele negócio, comecei a tomar notas e, assim que acabaram os cinqüenta minutos da conferência, corri lá e fui o primeiro inscrito para debater. Saímos para o cafezinho e tal, voltamos ao lugar, tocou a campainha, e o moderador disse: "Vamos passar agora aos debates. Os senhores debatedores, como sabem, terão um minuto e meio para expor as idéias e o conferencista responderá. O debatedor só terá direito a retrucar ao final, para dar ensejo aos demais. O primeiro debatedor..." Levantou-se um sr. Carlos Alberto Drummond. Não sei o quê... E não era eu. Eu fiquei muito indignado, porque era o primeiro inscrito lá: "Já me passaram para trás." De qualquer jeito, fiquei ali quietinho. E esse camarada fez uma conferência paralela, que não tinha nada a ver com o que o conferencista tinha dito. Falou, falou, falou, falou, falou, e a luz amarela acendeu e ele continuou falando, a luz vermelha acendeu e cassaram-lhe a palavra. Ele aí sentou indignado e tal.

Segundo debatedor: o sr. João dos Anzóis e Carapuça se levanta. E eu pensei: "Minha vez! Não!" O sujeito

começou a atacar o conferencista e fez críticas acerbas sobre tudo aquilo que ele não tinha dito. Eu pensei: "Ô diabo! Eu não estou entendendo mais nada aqui!" [risos]

O conferencista ouviu aquilo pacientemente. Depois do tempo regulamentar, o debatedor sentou-se e o conferencista disse: "Eu lamento muito, mas não posso responder às suas perguntas, porque o senhor falou sobre coisas que eu não disse. Então, a crítica não me cabe. Deve ser a alguém mais que o senhor está se dirigindo."

Terceiro debatedor: sr. Maciel da Silva e Tal. Eu disse para mim: "Ah! Isso é brincadeira, porque o meu nome está lá..." Eu já estava danado da vida. E esse terceiro conferencista desandou também a dizer uma série de asneiras e a provocar o conferencista para responder na hora.

Enfim, eu fiquei indignado com aquele negócio: "puxa, eu decoro aqui as normas da escola, sou enquadrado, me comporto disciplinarmente. Está tudo fora do lugar!" Eu estava realmente triste com aquilo, quando o comandante da Escola interrompeu a sessão e disse: "Com isso, nós queríamos demonstrar como não se deve agir. Isso é tudo combinado. A palestra foi errada de propósito para provocar os debatedores, que foram previamente selecionados: tudo para ensinar aos senhores, que são estagiários daqui, como não deverão agir no futuro. Não deverão fazer palestras..." Aí é que eu caí em mim e concluí: "Ora, perdi meu tempo aqui. Tomei tanta nota e tal... [risos] E isso foi um... é uma lição do comportamento que a gente deve ter na Escola."

Houve uma segunda palestra também, uma segunda sessão, que era um trabalho em grupo. As pessoas se reuniam em volta de uma mesa. Havia um determinado chefe, que era

eleito presidente da mesa, e o tema era escolhido. Debatia-se esse determinado tema que ia ser explicado em detalhe pelo presidente da mesa. Havia uns seis ou sete membros em volta da mesa, em cima de um tablado. E um sujeito começou a explicar qual era o tema do debate daquele dia, um debate importante, no qual ele esperava a contribuição de todos, porque isso teria reflexo no planejamento da estratégia do Brasil etc. Um dos outros sujeitos se levantou e foi à janela para ver como estava o tempo. Outro começou a olhar o relógio e a falar com o vizinho, perguntando se aquela lenga-lenga ia demorar muito, porque ele tinha uma hora marcada. E aí começou... Essa também foi uma demonstração de como não se deve agir numa...

M.M. — Que coisa estranha!

A.M. — Foi um negócio muito direto, um filme, para aprendermos como nos comportar na escola. Esse foi um período rico em ensinamentos de comportamento, um período comportamental, mais do que qualquer outra coisa. Nós nos sentimos, depois, mais à vontade, já mais enquadrados para esse trabalho.

M.M. — Quantos eram os estagiários na sua turma?

A.M. — Havia umas 150 pessoas, das quais a maioria era civil.

J.D. — Qual era a composição? De empresários, de profissionais liberais, do quê?

A.M. — Deputados, profissionais liberais, empreiteiros, representantes de sindicatos... Tinha de tudo: gregos e troianos. Talvez o que houvesse menos eram coronéis e generais.

J.D. — Mas, de qualquer forma, após esses testes, certa-

mente o senhor teve oportunidade de debater e tratar das questões que lhe interessavam...

A.M. — Aí é que houve... Primeiro, foi fixada a idéia de que íamos entrar nos fundamentos do planejamento do Brasil, da política brasileira, nos quatro campos abordados: o político, o militar, o social, que abarcava a educação, a administração etc., e o econômico. Depois, criou-se o campo científico-tecnológico, talvez pela importância que estava ganhando, mas esse ainda não foi na minha época. Houve uma série de conferências feitas pelo chamado corpo permanente da escola, que eram pessoas convidadas de épocas anteriores, que tinham ganho uma experiência muito grande em cada campo e que relatavam a vida pregressa do Brasil, até aquele momento, nesses diferentes campos.

Terminado esse período que chamei de doutrinário, começou o período conjuntural, que era uma demonstração viva da situação do Brasil daquela época, daquele ano, com convites a personalidades eminentes: capitães-de-indústria, ministros, professores ilustres, reitores, estadistas, técnicos especialistas em agricultura... Essas personalidades tinham que discorrer sobre um tema, de um rosário de temas a respeito de cada campo: político, social, militar e econômico. Ficava-se tendo uma visão de como a nação brasileira estava evoluindo nesses diferentes campos. E havia debates também, para se saber por que ela estava evoluindo naquele sentido.

Isso era interrompido com viagens de instrução, muito bem planejadas, aos "locais do crime": a indústria de laticínios, a indústria alimentar, a indústria do Nordeste etc. Havia deslocamentos grandes do Rio Grande do Sul aos

estados do Norte e Nordeste, e visitas a instalações militares. Havia até uma visita aos Estados Unidos, para conhecer o Centro Estratégico de Comando Aéreo dos Estados Unidos e visitar os submarinos atômicos, algo a que nunca mais se teria acesso na vida para ver. Na época, infelizmente, eu não pude ir, porque eu peguei catapora e fiquei de quarentena. Mas muita gente foi, achou muito interessante e ficou muito conhecedora de causa. Eu mergulhei em um submarino, mas não foi atômico e foi aqui no Brasil.

Finalmente, o último período foi o de reunir todos esses conhecimentos. Todos aqueles que se mostraram mais ativos e que tinham feito contribuições... Porque não só apresentávamos trabalhos de grupo - podíamos ou não ser eleito relator e ter que interpretar o pensamento do grupo - como tínhamos que apresentar a sua monografia, que ficava na Escola para estudos. Essa monografia era sobre um tema afim, ligado à nossa capacidade profissional: se o indivíduo fosse um jornalista, iria falar sobre a imprensa, a comunicação etc. A mim coube falar sobre a indústria automobilística, a indústria de petróleo, a indústria alimentar...

No período de planejamento, a Escola era dividida em departamentos e nós nos convertíamos em uma espécie de Secretaria de Segurança Nacional, que ia "botar o dedo na ferida" e fixar o que, a nosso ver, seriam as estratégias para desenvolver o Brasil e ocupar os espaços vazios e as táticas de ação para conseguir atingir esses objetivos. Era, enfim, todo um planejamento, um "faz-de-conta", do que na opinião daquele grupo, naquele ano, era importante para o Brasil evoluir do ponto em que estava para uma segunda ou terceira etapa no futuro.

Eu achei o curso rico de ensinamentos e de contatos pessoais que fazíamos. Ampliávamos nosso campo de conhecimentos, conhecíamos gente. Amanhã, se precisássemos de um aconselhamento em um determinado campo que não o nosso, já sabíamos a quem procurar. Se não fosse aquele ex-colega de turma, ele, certamente, poderia indicar um outro. Foi aí que conheci o Candal, que depois veio a ser presidente da Petrobrás, e muitos outros generais, coronéis e deputados.

J.D. — Qual era a visão desenvolvida na escola acerca do problema que lhe interessava de perto no caso a formação de quadros e a pesquisa tecnológica?

A.M. — Nós fizemos um trabalho longo a respeito disso, lato sensu, mostrando que a tecnologia, no Brasil, passava por uma fase difícil, porque tínhamos importado tecnologia do exterior e ainda não estávamos adaptados a desenvolvê-la convenientemente, fosse a da indústria automobilística, fosse qualquer outra. Na farmacêutica, por exemplo, já se sentia que os grandes laboratórios das multinacionais estavam comprando e acabando com os laboratórios brasileiros: o Instituto Pinheiro, o Orlando Rangel... foram todos desaparecendo, comprados por essas organizações. Hoje cerca de 98% da indústria farmacêutica está na mão de empresas estrangeiras, que têm também uma fábula de recursos para investir em pesquisa nos países de origem e que usam, às vezes, pequenas aldeias ou cidades brasileiras, colombianas, bolivianas etc. como cobaias, para experimentar certos produtos e ver se eles matam ou não matam muita gente. Isso é uma coisa que também está confirmada.

Então, havia esse sentimento de que tínhamos que fazer alguma coisa para melhorar e dar um salto à frente

com a tecnologia no Brasil, criando mecanismos para que isso pudesse se efetivar, por exemplo por via tributária, seja abrindo isenções a certas atividades pioneiras em pesquisa e desenvolvimento, seja permitindo que as despesas realizadas nesse campo fossem descontadas no imposto de renda em duplo ou em triplo, como se faz no Canadá. Enfim, oferecemos várias sugestões nesse campo e eu acho que isso foi de extrema importância. Aí também se sobrelevou a importância do ser humano, da política educacional, como um dos mecanismos principais para que o país saísse do seu estágio de subdesenvolvimento. Se não se tiver o ser humano, pode-se ter os recursos minerais, a população, a área, tudo, mas se vai continuar subdesenvolvido. Então, é importante a formação de uma elite: não uma elite no sentido financeiro, de gente rica, mas uma elite pensante, uma intelligentsia. Era extremamente importante tê-la no país, para que esse grupo especial, esse brain-trust, pudesse realmente desencadear um take-off da nação naquilo em que ela encontrasse brechas no exterior, onde outros não tivessem ainda procurado fazer, e, aproveitando-se disso, lançar-se para um desenvolvimento maior.

O aspecto energético foi abordado mais profundamente porque, como se sabe, energia é algo que não se exporta. As nações desenvolvidas não exportam energia. Ao contrário, elas consomem. As subdesenvolvidas é que cometem esse absurdo de exportar energia, exportar petróleo e tal. As grandes nações têm que montar um esquema de máximo aproveitamento dos recursos energéticos que têm ou que possam comprar do exterior. Isso é o que faz também uma empresa se desenvolver. É uma parte integrante muito ponderável da infra-estrutura da nação, que se compõe de estradas, hospi-

tais, meios de transporte fáceis, recursos energéticos, recursos minerais, e, mais importante do que tudo, capacidade gerencial, sem a qual nada disso se arruma direitinho. Veja-se a Argentina, que é um país muito mais fácil do que o Brasil para administrar: é um país chato, plano, não tem senão os Andes no seu extremo, não é tão cortado de serras como o Brasil, tem facilidade de transporte, tem clima temperado, que lhe permite desenvolver uma agricultura de trigo e de alimentos fabulosos, e tem uma população concentrada em grandes centros. Mais de 55% da população argentina estão situados em cinco ou seis cidades argentinas (Buenos Aires, La Plata, Rosário, Mendoza e outras tantas) onde, portanto, pode-se concentrar recursos educacionais que permitam um grande rendimento. A população argentina não está espalhada num território subdesenvolvido. Enfim, a Argentina tem condições excepcionais para ser um líder na América do Sul. E não é. Não é, porque não tem unidade política, não tem gerenciamento adequado, porque é um país que tem grandes perplexidades na área de comando da nação.

J.D. — E esse problema de gerenciamento era discutido também no seu curso?

A.M. — Muito discutido. Eu acredito que isso foi muito proveitoso. Saí do curso e enfrentei uma realidade triste. Eu voltei...

M.M. — Essa realidade não influía, não interferia no curso?

A.M. — Não. Ela...

M.M. — Era uma época de turbulência.

A.M. — Era de turbulência... Mas a Escola se punha num nível muito elevado. Ela não descia a debates ideológicos. Pelo menos, não que eu sentisse. Houve, logo em seguida, a

anarquia, quando os sargentos se rebelaram contra os oficiais: aquele negócio do Automóvel Clube. Começou a haver grande polêmica sobre temas ideológicos, depois as passeatas da família pela liberdade, aquela coisa toda. Havia passeatas de vinte mil, trinta mil pessoas de um lado. Depois, no dia seguinte, a oposição aparecia com cem mil pessoas. Foi um tempo de baixa produtividade e grandes discussões, que terminou com violências contra os estudantes, contra uma porção de gente aí. Infelizmente, foi isso.

J.D. — O senhor mencionou anteriormente que, assim que saiu da Petrobrás e depois do curso da Escola Superior de Guerra, esteve envolvido com a criação do IBP. O senhor poderia descrever todo esse processo? O que era o IBP. Quais os seus objetivos? Quem o compunha?

A.M. — Eu acho que isso começou até antes de eu ter feito o curso da Escola Superior de Guerra. Essa foi uma idéia que surgiu porque se achava que no Brasil estava faltando uma entidade que amalgamasse, que reunisse órgãos e empresas que estivessem lidando com a indústria do petróleo. E não se desejava fechar isso só com empresas estatais ou com a estatal, que era a Petrobrás. Então, imaginou-se o IBP; que foi criado sob a égide de Plínio Cantanhede, uma excepcional pessoa, com a ajuda de Hélio Beltrão, que foi também seu presidente. Eu até, temporariamente, fui substituí-lo numa dessas...

J.D. — E qual era, basicamente, o objetivo? Era troca de informações?

A.M. — Era troca de informações. Era aglutinar indústrias de petróleo para que se criassem mecanismos de normalização de especificações e se formassem grupos de trabalho

para o estudo de controle de qualidade, de melhoria do padrão da indústria de petróleo etc. A idéia preliminar era mais atuar no campo técnico e promover reuniões com entidades semelhantes, de fora do Brasil, como o Instituto de Petróleo Francês e outros. A idéia era essa: fazer uma troca de experiências. Assim começou o Instituto Brasileiro de Petróleo.

Em 1965, por aí, houve uma mudança radical na organização da empresa. Resolveu-se extinguir o Cenap, o Centro de Aperfeiçoamento e de Pesquisas de Petróleo, que tinha muito mais aperfeiçoamento e muito pouca pesquisa: dois ou três laboratórios de unidades-piloto, mas trabalhando com muito êxito. Assim, porque já se julgava que essa atividade de desenvolvimento e treinamento de recursos humanos tinha ultrapassado o seu ponto de take-off e já estava em vôo de cruzeiro, resolveu-se passá-la para um outro órgão permanente da estrutura da empresa, que era o Serviço de Pessoal, no qual se criou uma divisão de ensino e treinamento. O que sobrou dessa divisão, foi transformado no Centro de Pesquisa de Petróleo. Se não me engano, isso foi ainda na época de Geonísio Barroso, que teve essa idéia e me disse: "Moggi, vou lhe entregar outro "abacaxi". Você organizou tão bem o Centro aqui do lado, que agora vai fazer o centro de pesquisa." Eu disse: "Mas nós vamos começar do nada de novo? Isso é uma tarefa tremenda que você está me atribuindo." Ele respondeu: "Não, mas você tem que fazer, estude isso..."

Então, nós começamos a estudar o problema de pesquisa e desenvolvimento, com um approach, uma abordagem muito com os pés na terra. Nós não pretendíamos ter um centro científico de desenvolvimento de idéias...

J.D. — Pesquisa básica.

A.M. — ...pesquisa básica, científica. Nós queríamos algo objetivo, que desse solução aos problemas que a empresa enfrentava e que lhe permitisse operar num clima diferente, numa atividade diferente que existe em outros países mais avançados do mundo.

[FINAL DA FITA 8-B]

A.M. — Quando o centro de pesquisa se formou, nós éramos uns trinta "gatos pingados" de nível superior e menos de uma centena de pessoal de apoio, distribuídos em cinco ou seis pontos do território do estado da Guanabara: rua da Passagem, rua General Polidoro, Praia Vermelha, Centro, Lapa, tinha-se tudo um pouco. Era um pout-pourri de coisas esparsas. Portanto, havia baixo rendimento, baixa eficiência nessa área de pesquisa.

J.D. — O apoio que lhe foi dado no início para a direção, continuou e incluiu recursos?

A.M. — Foi organizada uma comissão para estudar o problema: a estrutura que deveria ser atribuída ao centro e o porquê dessa estrutura. Logo em seguida, fomos desafiados a começar a imaginar como centralizar isso tudo num único local, portanto, criando um centro de pesquisa fisicamente centralizado. Aí procuramos saber se ele deveria ir para Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro ou Bahia. O consenso foi de que deveria ser no Rio de Janeiro, porque a cidade apresentava o maior número de bibliotecas científicas na época, com uma escola de bom nível, tão bom quanto o da Politécnica de São Paulo e o da Mackenzie, e também porque aqui

tínhamos possibilidade de contatos mais íntimos e recursos para ir a campos próximos: Bahia... Os campos todos de petróleo nessa ocasião estavam mais para o Norte-Nordeste do que para o Sul do país. O Sul tinha mais atividade industrial. Tremembé começava com o xisto, que depois se transferiu para São Mateus do Sul, no Paraná.

Enfim, a idéia foi estabelecer o centro aqui. Começou-se a procurar vários locais. Um dos locais mais baratos e mais atraentes era a área onde hoje se situa o Hotel Intercontinental. Já tinha uma infra-estrutura e era um terreno muito bom, mas estava em juízo, porque era uma herança. Começou-se a discutir a obtenção daquele terreno, na época em que o marechal Ademar de Queiroz estava na presidência da empresa. Sucedeu-o o Candal, que tinha sido meu colega da Escola Superior de Guerra e que julgou por bem não fazer o centro lá, porque ele iria encontrar terrenos melhores na Ilha do Governador: terrenos da Caixa Econômica e do Instituto da Previdência Social, que no final, eram muito mais caros. A proporção do custo por metro quadrado de terreno era de 4:1. Dessa forma, o Candal resolveu também não fazer o centro lá e ficamos num impasse.

Finalmente, surgiu a idéia. A Universidade Federal do Rio de Janeiro no Fundão, na época Universidade do Brasil, através do professor Roberto Osório, se não me engano, oferecia uma concessão - um leasing - de terrenos por um prazo bastante longo. Nós iríamos construir em terreno cedido pela universidade, mediante o pagamento de um tanto por ano. Isso foi se organizando, foi se estreitando e eu consegui a cessão por 99 anos, que é o prazo máximo permitido por lei. Mas depois viajei com o Conselho de Pesquisa aos Estados Unidos. Quando voltei, nosso serviço jurídico

tinha negociado 50 anos, quer dizer, foi o tipo do "tiro pela culatra". Eu não sei se os nossos advogados estavam a favor de nós ou da universidade.

Enfim, a universidade desejava muito que fôssemos para lá, porque achava que podíamos transferir para ela a parte de pesquisa científica e básica e fazer a parte de pesquisa tecnológica. A idéia realmente não foi má. O tempo veio demonstrar que a escolha foi boa. Embora o local fosse um pouco distante e num terreno muito ruim, pantanoso, um terreno de aterro, com muito gás sulfídrico, que causa uma erosão muito grande em nosso equipamento, ainda que usemos ar condicionado e medidas acautelatórias.

Buscamos o Sérgio Bernardes, para fazer o projeto dentro da filosofia que já mencionei, das três palavras mágicas: flexibilidade, comunicação e participação. E ele fez uns dois ou três projetos. Os primeiros eram mirabolantes, custosíssimos. Eram microcosmos dentro de imensas bolhas plásticas que ele tinha em mente fazer. Depois, eu fui trazendo o Sérgio para a realidade, e acabamos tendo um centro em forma circular, que é o edifício de apoio, de atividades básicas, com as atividades tecnológicas e de laboratório nas radiais e, finalmente, um prédio para plantas-piloto no fundo. Até hoje, o livro do Thomas Allen prova que essa foi uma idéia excelente, porque aproxima e facilita a comunicação. Eu já me expandi sobre isso.

J.D. — Quais os projetos iniciais de pesquisa tecnológica?

A.M. — Nós tínhamos cerca de duzentos projetos, a grande maioria na área industrial: catalisadores para melhorar os processos. Na área de lubrificantes, tínhamos conseguido a tecnologia da Chevron e partimos para o Lubrax 4. Montamos

um laboratório de motores, para testar esse lubrificantes nos vários tipos de motores que tínhamos, tanto o diesel quanto a gasolina. Era um laboratório sofisticadíssimo, com controles por computadores, que faziam o processamento de dados. Tínhamos projetos na área química, estudos de anti-corrosão. Tínhamos algumas dezenas de projetos. E depois surgiram os projetos na área de exploração e produção também.

J.D. — De equipamento, inclusive?

A.M. — De equipamentos. Criamos um queimador para substituir o que era importado da França e obtivemos grande economia. E assim fomos desenvolvendo o centro. Mas os departamentos é que davam as linhas mestras, apresentando seus problemas, e nós procurávamos desenvolver processos que viessem a dar solução a esses problemas objetivos de campo: aumentar a recuperação de petróleo nos campos em que este fosse muito denso; aumentar a vazão; facilitar o reconhecimento, através de estudos geológicos adequados, de que fósseis estariam próximos daqueles em que a maioria dos campos de petróleo ocorrem.

Várias coisas foram feitas, inclusive um projeto fenomenal, chamado Remac, que é o reconhecimento da margem continental brasileira. Ninguém jamais se tinha dado ao cuidado de levantar a margem continental do Brasil, que vai até 200 km da costa. E essa projeto foi um esforço tremendo, do qual o Cenpes era o coordenador, que envolvia a Diretoria de Hidrografia da Marinha, o Departamento Nacional de Produção Mineral, a Companhia de Recursos Minerais, a universidade, enfim, várias entidades. Contratamos o professor Besnard, navio oceano-gráfico da Universidade de São Paulo, trouxemos o International Mariner Institute, dos Es-

tados Unidos, que instalou aqui uma instrumentação supercussuosa e adequada e conseguimos levantar várias coisas na margem continental brasileira, inclusive nódulos de alto teor de níquel ao longo da costa de Pernambuco. Até hoje esses nódulos não foram explorados, mas estão lá. São uma riqueza fabulosa, a uma profundidade relativamente pequena. E isso até era mantido em segredo naquela ocasião. Depois, o segredo vazou.

J.D. — E na questão dos equipamentos? Como a Petrobrás realizou os contatos com a empresa privada?

A.M. — Nesse particular havia um grande esforço de nacionalização do equipamento, isto é, nós incentivamos as firmas brasileiras a entrar em contato e obter concessões de firmas estrangeiras para passar a produzir no Brasil, com materiais brasileiros, os equipamentos que antes eram importados. E dávamos preferência à compra desses equipamentos produzidos...

J.D. — Desde 1965?

A.M. — Esta foi uma evolução que culminou na época de 70 e poucos, por aí, quando se fez o esforço máximo de ampliação das refinarias. Até a 95% dos equipamentos de refinaria chegaram a ser encomendados no Brasil. A indústria brasileira, aí, partiu para um controle de qualidade maior. Houve época em que nós comprávamos cem válvulas e devolvíamos noventa.

J.D. — A Petrobrás chegou a prestar assessoria técnica às empresas?

A.M. — Prestava. Mandava os técnicos dessas empresas estagiarem no nosso laboratório e verificarem como fazíamos esses acompanhamentos, esses testes. Mostrávamos os senões.

Foi um aprimoramento e basta dizer...

M.M. — Era um trabalho da Divisão de Engenharia e Equipamentos do Cenpes?

A.M. — Não. Era um trabalho conjunto da Divisão de Refinação, da Divisão de Lubrificantes... Era um grupo-tarefa que cuidava de estudar esse assunto e do qual a Divisão de Equipamentos também participava.

Mas lá pelos idos de 1975, se não me engano, o Leopoldo Miguez de Mello morreu e surgiu a idéia de reorganizar o Cenpes, criando-se uma superintendência de engenharia básica, uma superintendência de exploração e produção e uma superintendência industrial, todas subordinadas a mim. Os projetos de engenharia básica, que antes eram feitos nos Estados Unidos, dando-se ênfase aos materiais disponíveis naquele país e na Europa, passaram a ser feitos ao Brasil. Depois, as firmas de engenharia privada faziam o detalhamento desses projetos: detalhamento elétrico, detalhamento de resistência de materiais, instalações etc. Mas a concepção básica, os reatores básicos e tudo o mais eram feitos no Cenpes. E até hoje ainda são basicamente feitos lá.

Foi uma evolução paulatina. De 130 pessoas, passamos a trezentas, lá pelos idos de 1973, quando passamos a funcionar lá na Ilha do Fundão, e, quando saí, em 1980, éramos 1.200, certamente, mais de um terço de nível superior, com doutorado e tudo o mais. Houve, realmente, um surto fabuloso de know-how que o Cenpes propiciou. Pesquisamos algumas coisas a partir de zero, mas muitas coisas partiram de conhecimentos adquiridos e evoluíram baseadas nesses conhecimentos: esse é o melhor processo de fazê-las. Não é

ficar comprando toda a vida, porque fica-se sempre dependente do exterior sempre. Não é também fazer tudo do zero, porque demora-se algumas dezenas de anos e se estará sempre muito atrás dos outros países. Melhor é comprar e sobre o comprado evoluir com conhecimento próprio, por experimentação e levando em conta as características do Brasil. Esse aspecto foi extremamente importante. Foi aí que o Cenpes começou a ganhar vulto e um conceito não só dentro do país como lá fora, porque as patentes que ele desenvolvia e que conseguia fazer aprovar eram utilizadas. Para se ter uma idéia, no cenário mundial - isto é estatística de quinhentos novos métodos imaginados pelos cientistas, mais ou menos trezentos são patenteados. E desses trezentos, dois são levados à execução industrial. Portanto, são dois em quinhentos, o que vale dizer que apenas um em mil é realmente realizado, produzindo algo prático para a comunidade. O resto fica nas prateleiras, à espera de melhor solução, de aproveitamento futuro. O grande golpe de inovação não é partir do zero e ir inovando. É conseguir aplicar idéias já existentes a uma finalidade nova. Aí, sim, é que se produz alguma coisa interessante. A televisão, os satélites, tudo isso, constituem uma coordenação de pequenos inventos - transistores, ondas curtas e médias, não sei mais o quê, - que são reunidos para dar como produto final isso que se tem aí. Esse boom da comunicação, da química, da biogenética etc. surge desse conagraçamento de esforços. Hoje em dia, a meu ver, não pode mais existir um Pasteur isolado, um ser que sozinho inventa uma porção de coisas. Hoje, os grandes feitos na área científica e tecnológica são de equipe. São várias equipes que vão funcionando, reúnem esses conhecimentos e

põem-nos para funcionar num sentido novo, num objetivo novo. Esse é que é o ponto importante a ressaltar no momento.

Aí surgiu o grande centro de pesquisas. O maior centro de pesquisas de petróleo da América Latina, porque muito objetivo...

7ª Entrevista: 21.06.1988

M.M. — Da vez passada, concluímos falando sobre o Cenpes e a Petrobrás até chegarmos próximo ao movimento de 64 e sobre as repercussões desse movimento. Hoje gostaríamos de falar sobre o desenvolvimento que o Cenpes teve a partir de 1964, dando destaque à transferência de tecnologia e seus problemas.

J.D. — Em seu depoimento, o dr. Hélio Beltrão, respondendo a uma objeção muito formulada, à época, contra o projeto Petrobrás, referiu-se ao problema tecnológico. Ele dizia, à época, que tecnologia não era problema, porque nós a comprávamos. Quais eram as condições de transferência de tecnologia vigentes quando da construção das refinarias? Os contratos com as firmas projetistas envolviam tópicos específicos referentes a essa área?

A.M. — Eu queria ressaltar que, quando da criação do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da Petrobrás, que era um objetivo perseguido há muito tempo pelo corpo técnico da empresa, nós tínhamos exatamente "zero vírgula não me incomode" de experiência nesse campo, apenas porque tínhamos uma divisão de pesquisa no antigo Cenap, Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisa. Essa divisão de pesquisa era adjetiva ao aspecto principal do centro, que era e sempre foi o treinamento e desenvolvimento de pessoal: formação de pes-

soal de alto nível. Então, nós buscamos avidamente saber como partir para a pesquisa. E nessa busca, visitamos umas 17 entidades de pesquisa ao mundo inteiro, desde o Japão aos Estados Unidos, passando por dezenas de países na Europa, e tendo em conta que as culturas e as disponibilidades financeiras eram diferentes, enfim, que não podíamos transferir sem ônus essa experiência vivida por outros países para o Brasil, até mesmo porque atividades que nos Estados Unidos, para citar um exemplo, seriam altamente proveitosas, aqui no Brasil não seriam. As condições econômicas e financeiras eram diversas. Nos Estados Unidos, continua-se fazendo álcool a partir de etileno. Aqui no Brasil o que nós pretendíamos era fazer etileno a partir de álcool, porque o nosso álcool era muito mais barato do que o americano. O álcool americano é de grão, não deixa resíduos. Então, as usinas que fazem álcool lá não são auto-sustentáveis quanto ao aspecto energético. Já as usinas brasileiras de álcool e açúcar são auto-sustentáveis, porque queimam bagaço, gerando a própria energia de que precisam. As condições são diferentes e é preciso levá-las em conta com muita cautela.

Todos esses aspectos foram considerados. Nós começamos, como "aprendizes de feiticeiro", a imaginar como seria esse centro de pesquisas que, à época dava uma grande ênfase à atividade industrial: catalisadores, processos de refinação e outros. A atividade de exploração de petróleo era muito incipiente. Nós estávamos muito mais atrasados nesse campo do que na área industrial. Afinal, em 1964/65 já tínhamos uma experiência de mais de 14 anos de refinação, com a Indústria Petroquímica começando a aparecer. No entanto, na área de exploração e produção nós andávamos aí

com pouco mais de sessenta a setenta mil barris de petróleo por dia. Em 1955 nós estávamos com cinquenta mil barris de petróleo por dia e esse crescimento estava sendo muito lento.

Então, o primeiro esforço foi planejar esse centro de pesquisa, imaginar como ele seria constituído. E por mais que déssemos "tratos à bola", nossa palavra era de gente inexperiente e não conseguimos convencer a diretoria da propriedade de fazer o que estávamos propondo e até mesmo de partir imediatamente para um centro de pesquisa à altura. Havia algumas coisas a considerar, entre as quais a principal era de que não se faz pesquisa com um ou dois pesquisadores: isso é sonho de uma noite de verão. A pesquisa precisa ter uma continuidade e, para isso, precisa ter uma massa crítica. Se um pesquisador cai doente, alguém tem que dar continuidade ao seu trabalho, e esse técnico não pode ser improvisado. Ele tem que estar vivendo esse projeto desde o seu início. Então, começamos por ter que nascer grandes, ou seja, com, no mínimo, seis ou sete pesquisadores por projeto.

Ao mesmo tempo, precisávamos saber que equipamentos teríamos que ter, pelo menos para dar a arrancada, e que tipo de instalações eram necessárias. Tudo isso eram indagações que estavam na nossa cabeça. E por mais que colocássemos nossas idéias em relatórios à diretoria, encontrávamos resistência. E nós tínhamos um bom diretor que defendia as nossas idéias. Era o dr. Leopoldo Miguez de Mello, que nos acompanhava desde a Escola de Química, como professor de física industrial e química orgânica. Mas ele não conseguia convencer os demais. Foi preciso contratar uma firma estrangeira - a Arthur Delittle - a peso de dólar,

para dizer exatamente aquilo que estávamos dizendo, mas es crito em inglês, traduzido para o português, com uma capa bonita, uma apresentação excelente. Aí a idéia colou e demos a partida.

O primeiro senão foi descobrir onde colocar esse centro de pesquisa. Ele foi criado no papel, mas se distribuía por cinco ou seis áreas diferentes da cidade. Não era possível trabalhar dessa forma. Havia alguns laboratórios na Praia Vermelha, no que era a Universidade do Brasil à época, num edifício construído ainda pelo Conselho Nacional do Petróleo; havia alguns andares na rua General Polidoro, outro prédio na rua da Passagem, alguma coisa na avenida Rio Branco. Enfim, se começássemos a contar, estávamos completamente atomizados. E perdíamos muito tempo na comunicação e na transferência de pessoas. Era preciso unir tudo isso num ponto único.

Começamos a procurar terrenos. Uma escolha foi lá - não sei se contei essa parte - onde hoje temos o Hotel Nacional e o Intercontinental, a Cz\$ 5,00 por metro quadrado. Isso se deu na administração exitosa do marechal Ademar de Queiroz que foi presidente da empresa logo após a revolução e poderia ter liquidado a empresa, mas não o fez. Naquele momento, ele foi nomeado ministro da Guerra - não sei se já do Exército na época - e substituído pelo general Candal, que levantou suspeitas sobre a aquisição que íamos fazer de um espólio lá no Intercontinental. Ele achou que devia examinar o caso mais profundamente, convencido de que poderia adquirir terrenos da Caixa Econômica a preço mais barato, na Ilha do Governador. No entanto, depois es se preço se mostrou de Cz\$ 25,00 o metro quadrado: cinco

vezes mais do que tínhamos conseguido numa área muito melhor, naquela parte onde está o Intercontinental.

M.M. — Além das dúvidas do presidente Candal ao efetuar o negócio, o senhor sentiu que houve alguma resistência do Departamento Industrial contra a construção do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento?

A.M. — Não. Eu não senti isso muito, inclusive porque o superintendente-geral desse departamento era o Artur Levy, um homem de impulsionar as coisas, e não de dar para trás. O que houve foi uma falta de visão, uma miopia da diretoria, que achava que, como o Cenpes cuidava exclusiva ou predominantemente de atividades de pesquisa industrial, ele deveria estar subordinado ao Departamento Industrial e não diretamente à Diretoria Executiva. Era uma coisa absurda e se mostrou assim logo em seguida, tanto que ficamos subordinados ao Departamento Industrial por menos de um ano. Quando se viu que as atividades de exploração e produção que estavam crescendo não podiam surgir e florescer subordinadas a um departamento que não tinha isso como objetivo principal, novamente voltou-se subordinar o Cenpes diretamente à Diretoria Executiva. E isso tudo ainda antes de nos mudarmos para um local único.

A construção da Ilha do Fundão foi um acordo com a Universidade Federal do Rio de Janeiro, à época ainda Universidade do Brasil, através do Osório, que era o vice-reitor. E foi uma solução que nós encontramos para sair do empate que havia entre ir para a Ilha do Governador ou algum outro local desse tipo e ir lá para o Intercontinental. A idéia que vingou foi a de que haveria um grande interesse da Petrobrás em passar as pesquisas fundamentais da área de ciência pura para a universidade, incentivando-a, e em

manter no Cenpes pesquisas aplicadas, mais objetivas, tecnológicas propriamente ditas, que têm um cunho mais industrial, dão origem a patentes que podem ser exploradas comercialmente.

Além disso, houve a idéia de um slogan, que me surgiu depois de visitar tantas outras entidades: flexibilidade, comunicação e participação. Isso levou à construção de um centro de pesquisas que fosse extremamente flexível, para não se transformar num mamute, num mastodonte que fosse mais um ônus para a empresa do que algo que promovesse o avanço. Era preciso que o antro fosse bastante flexível, não só em termos organizacionais - trabalhando através da organização matricial, predominantemente em grupos-tarefa, e evitando um organograma pesado - como, ainda, em termos físicos. Convencemos o arquiteto que imaginou o centro de pesquisas, o Sérgio Bernardes, a fazer um projeto que fosse flexível e permitisse modificar facilmente os laboratórios, movimentando paredes e mesas e criando módulos. Desse modo, fugimos de ser criticados como o foram os grandes centros de pesquisas das multinacionais, que criaram mastodontes que depois exigiram um grande investimento para serem modificados. Esse foi o aspecto concepcional do centro.

Outro ponto muito importante a que chegamos foi o de que a tecnologia não podia continuar a ser comprada, até mesmo porque a tecnologia de ponta, a mais avançada, não estava à venda. O que se vendia era tecnologia de segundo-escalão e nós queríamos ter o máximo. Então, essa tecnologia não poderia continuar sendo exclusivamente importada. Criar partindo do zero, nos isolando do resto do mundo, iria demorar uns vinte ou trinta anos. Assim, a

concepção era a de que tecnologia devia ser comprada quando possível, evoluindo do que foi comprado para atingir novos patamares de conhecimento tecnológico por esforço próprio. Sobretudo era importante evoluir, criar, desenvolver nossos próprios pesquisadores, dando -lhes oportunidade de visitar e estagiar em centros de pesquisas de outras empresas mais avançadas. Isso não é fácil, porque esses laboratórios têm as portas trancadas. Só mediante a compra de processos tecnológicos junto a essas empresas estrangeiras, incluindo cláusulas de reciprocidade,, é que conseguimos alcançar o objetivo de desenvolver o nosso pessoal em entidades fora do Brasil. E isso foi com imenso sacrifício, muitas vezes com baixo rendimento, porque ainda assim muita coisa era escondida.

[FINAL DA FITA 9-A]

J.D. — O senhor dá a entender que a organização do Cenpes era matricial; por projetos.

A.M. — É.

J.D. — Mas, mesmo assim, essa organização tinha algumas especificações funcionais, era ligada à área industrial e de exploração. Como era compensada essa estrutura organizacional?

A.M. — Primeiro, ela tinha muitas divisões diretamente subordinadas ao superintendente, que era a figura máxima. Depois, foram criados superintendentes-adjuntos: de exploração e produção industrial, de engenharia básica. Esta última foi uma atividade nova, trazida em...

J.D. — 1976.

A.M. — 1976, depois da morte do Leopoldo Miguez de Mello. Aí temos que render homenagem ao Orfila Lima dos Santos, que foi o diretor que pensou nisso, achando que as empresas brasileiras de engenharia estavam num patamar muito bom em engenharia de detalhe e não possuíam engenharia básica. Elas fundamentavam seus projetos em engenharia básica contratada no exterior. Ora, quando se contrata um projeto de engenharia básica no exterior, já se traz no seu cerne uma série de condicionamentos que vão influir posteriormente no projeto de detalhe. O projeto de engenharia básico é, para se fazer uma comparação, o aspecto conceitual de uma casa, enquanto o projeto de detalhe compreende os projetos hidráulico, elétrico, de fundações etc.

Mas na engenharia básica, alguns projetos são detalhados: o projeto crítico da área de processo (reatores, fornos etc.), por exemplo. Aí, como a engenharia básica era feita no exterior, os equipamentos eram especificados com base no mercado externo, no que as fábricas ofereciam no exterior. Isso condicionava, depois, a compra desses equipamentos e materiais no exterior. Já se a engenharia básica fosse feita no país, como foi, ela levaria em consideração o que o mercado local oferecesse no Brasil. E se as manufaturas não existissem, elas seriam criadas. Estimulava-se a indústria privada brasileira a fabricar o equipamento através de joint-ventures, por compra ou por concessão, ainda que o projeto fosse estrangeiro.

M.M. — Por outro lado, as firmas de engenharia nacional perderam um grande mercado em que elas operavam...

A.M. — Mas elas não perderam propriamente o mercado, porque não tinham essa engenharia básica. E em vez de contratá-

-la isso no exterior essas empresas passaram a se basear na engenharia básica da própria Petrobrás que lhes contratava toda a parte de engenharia de detalhe. Aí surgiram as grandes firmas de engenharia privada como a Montreal e outras.

J.D. — Mas isso já foi a partir do final da década de 60.

A.M. — Isso foi mais adiante. Estou falando em 1970 e poucos.

J.D. — Sim. Mas quando o processo de contato com as empresas nacionais, para capacitação tecnológica, começou a se estabelecer?

A.M. — Esta foi uma iniciativa do Serviço de Engenharia junto com o Cenpes. A grande massa de técnicos que foi se integrar na engenharia básica do Cenpes veio transferida do Serviço de Engenharia da Petrobrás, que se encarregava mais de especificações de materiais, de conceituações gerais e de contratações. Esse serviço não fazia propriamente a engenharia detalhe, só em poucos casos. O resto era contratado de firmas estrangeiras, por meio de tomada de preços.

J.D. — Esse recrutamento de técnicos valeu para as áreas de refino e de exploração?

A.M. — Também fizemos a mesma coisa. Alguns desses técnicos da engenharia básica vieram do Departamento Industrial, e alguns...

J.D. — Eu estou falando do processo de formação do Cenpes. O recrutamento dos técnicos para os setores de refino, exploração e industrial do Cenpes era feito na mesma base ou havia cientistas vindos de fora da Petrobrás?

A.M. — Usamos a forma mista. Havia gente de fora da Pe-

trobrás e gente recrutada em cursos de pós-graduação: aqueles do Cenap e outros do mesmo estilo. Essas pessoas depois iam ganhando experiência e permitindo que, aos poucos, abrissemos mão dos técnicos estrangeiros. Foi um processo de transferência lento, isso que se chama de fade-in/fade-out em matéria de fotografia de cinema: vai-se desmanchando uma imagem e surgindo outra. A coisa não foi feita abruptamente. Tem-se que criar esse brain-trust, essa capacidade intelectual, para realizar isso. Se não, vai-se por água abaixo, dá-se "com os burros n'água". Portanto, esse foi um esforço de substituição contínuo, paulatino e tenaz, feito ao longo do tempo e que foi vingando.

O próprio êxito do Cenpes, naquilo que recomendava, baseado nas experiências que levava a efeito em instalações-piloto - muitas delas projetadas por firmas estrangeiras, mas a grande maioria projetada pelos nossos próprios técnicos -, é que lhe deu nome e crédito. Aí houve um corre-corre, louco. Todo mundo queria que o Cenpes ajudasse. E o Cenpes foi engordando em matéria de técnica. Erramos muito: nunca falamos nos erros, mas cometemos muitos erros também. Mas sei que nos primeiros dez anos do Cenpes - talvez um pouco mais - tivemos uma centena de patentes, das quais 54 - um número que me ficou na cabeça - foram levadas até as últimas conseqüências em termo de exploração industrial, ou mesmo na área de exploração e produção, e deram frutos concretos, quer dizer, renderam para a empresa. A empresa deixou de pagar royalties por uma porção de coisas e passou a usar os próprios processos que ela desenvolveu e patenteou.

Isso nos dá uma satisfação psicológica muito grande, porque, afinal, deixamos uma marca: A equipe realizou

algo concreto, palpável. Não ficou na "conversa fiada" que é geralmente o apanágio dos centros tecnológicos do país, dos institutos de pesquisa que falam muito e realizam pouco. Nós, não. Nós fomos agindo concretamente. Muita coisa foi repassada ao centro tecnológico da universidade à escola de química, primordialmente, e à escola de engenharia, que montaram seus laboratórios com a nossa ajuda, para realizarem uma parte do nosso programa.. Quando havia uma dúvida de ordem básica, de ordem fundamental, na pesquisa que estávamos fazendo e não podíamos ir adiante porque esbarrávamos num paredão, transferíamos essa dúvida aos técnicos e cientistas da universidade. Mas universidade, como toda Universidade, sofria desse mal: o esforço dava muito bons resultados a curto prazo, enquanto os técnicos usados pela universidade estavam fazendo os seus programas de pós-graduação. Uma vez completado esse programa, eles saíam, iam tratar das suas vidas e o corpo docente do programa não tinha massa crítica para continuar gerindo e produzindo resultados naquilo que ele vinha executando. Então esses resultados na universidade se davam a prazos muito mais longos, a perder de vista em alguns casos, diante da premência da área industrial para obter resultados a prazos definidos. Em pesquisa, não se pode dizer que se vai alcançar resultados dentro de tal prazo. Esbarra-se em muitas...

J.D. - Contingências.

A.M. - ...contingências e indefinições, porque, se não, não é pesquisa, é trabalhar sobre o já existente. O que caracteriza uma pesquisa aplicada é, sobretudo, a aglutinação, o somatório de conceitos e conhecimentos já existentes - mas nunca postos para uma orientação específica - para alcan-

çar resultados pragmáticos. Isso é que é uma pesquisa aplicada, uma pesquisa tecnológica: recrutar pessoas com diferentes capacidades, visões e abordagens, com um background científico muito bom, e aplicar isso em conjunto, para atingir um objetivo definido, que possa produzir uma patente, um processo ou um produto que dê resultados economicamente palpáveis.

M.M. — O senhor está falando dos projetos existentes e nós vemos que há uma concentração na área do refino. Gostaríamos de saber como se processou a expansão das atividades de pesquisa nas outras áreas.

A.M. — Esse ponto de reviravolta, digamos assim, se deu por volta de 1976/77, quando se criou a Superintendência Adjunta de Exploração e Produção, que muito incentivou essa expansão porque passou a ter uma comunicação muito estreita com os departamentos. Primeiro, com o Departamento de Exploração e Produção, que era um só. Depois, com os departamentos desdobrados: o de exploração, o de produção e o de perfuração, que foi criado mais tarde.

Tudo isso permitiu experimentar no campo o que ob tínhamos em laboratório. Por mais apropriada que seja a instalação-piloto de laboratório, para sabermos como se dá o escoamento de petróleo ou como se pode aumentar a produção através de métodos de recuperação secundária ou estimulada, os dados no laboratório, em pequena escala, têm um sentido e no campo têm outro. No campo, há muito mais variáveis do que podemos controlar no laboratório. Dessa forma, essa experiência foi dando uma vivência extraordinária à equipe técnica do Cenpes. E essa equipe também foi sendo renovada, recirculada. Os técnicos eram man-

dados para os departamentos, de onde vinham novos técnicos para o trabalho de pesquisa. Assim, aumentamos indiretamente a comunidade de pesquisas tecnológicas, que se estendeu e se infiltrou pelos departamentos operacionais...

J.D. — Os estudos de viabilidade econômica desses projetos são feitos pela Assessoria Econômica, em contato com o Cenpes, ou são feitos independentemente pelo Cenpes?

A.M. — Não. São feitos por uma divisão de avaliação econômica do Cenpes, da qual o técnico participa, e são levados a uma comissão.

Foram criadas comissões de coordenação de técnicos do Cenpes e de técnicos dos departamentos. Essas comissões debatiam à exaustão os resultados ou as possibilidades para, então, definirem quais os caminhos que implicavam menores riscos e maiores êxitos econômicos. Uma vez que os departamentos participavam da etapa decisória, eles também se sentiam na obrigação de colaborar, depois, na execução. Havia um comprometimento, até mesmo psicológico, de atingir os objetivos que haviam sido estabelecidos em conjunto.

Novamente, a comunicação foi um princípio básico, fundamental para o êxito das operações que fizemos. E essa comunicação se estendeu lato sensu e hoje está cada vez maior entre os vários departamentos e o Cenpes e entre este e as universidades, através de diversos acordos que se fizeram, inclusive com instituições estrangeiras, que nos permitem trazer coisas do exterior e ver quais são aplicáveis às condições brasileiras. Isso surgiu de repente, com uma atividade fantástica e foi como um monte de cogumelos que foi crescendo enormemente, a ponto do

Cenpes, que na sua transferência para o Fundão contava com pouco mais de 100-130 pessoas, das quais apenas trinta de nível superior, passar a contar, quando saí de lá, em 1980, com 1.200 pessoas, mais de um terço das quais de nível superior, uma boa parcela com mestrado e alguns com doutorado. Isso hoje anda pela casa dos 1.600 técnicos e administradores, para não contar o pessoal de apoio, que é contratado de firmas que prestam serviços não-especializados. Eu acho que aí se chegou a um ponto em que houve, em linguagem mecânica, steresis elastica, quer dizer, a corda foi esticando, esticando, até um ponto em que ela já não voltava mais ao que era inicialmente, havendo uma pressão imensa para que o Cenpes fosse ampliado, o que se deu no próprio local.

Agora, a pressão é para que o Cenpes seja multiplicado. Este ano estamos partindo para projetos detalhados de outros centros de pesquisa - inicialmente na mesma área - um especializado em petroquímica, subordinado à Petroquisa, outro especializado em exploração e produção, independente desse que lá está e que vai ficar para a área industrial, e um terceiro prédio, que não é propriamente para pesquisa, mas é básico para todo esse esforço: é o prédio do Sedes, o Serviço de Desenvolvimento de Recursos Humanos para a empresa. A convivência de todos esses técnicos no mesmo local vai proporcionar um efeito sinérgico, uma interveniência de uns com os outros, uma influência de uns com os outros, uma influência mútua, que produzirá um efeito catalítico que vai levar esse esforço que a empresa faz a novos patamares de resultados.

Posteriormente haverá necessidade de uma descentralização, criando-se centros regionais de pesquisa tec-

nológica nos pontos de aplicação. Para citar um exemplo possível - não é que haja uma decisão sobre isso - se na bacia de Campos há uma área de exploração e produção com uma vida prevista de mais 30 - 40 anos, é provável que ali se instale, um centro de pesquisa de exploração e produção voltado para o tipo de exploração off-shore que está se fazendo ali. Eu não sou avesso a idéia de descentralização. Eu não a desprezo. Apenas, acho que, com a parcimônia de recursos que o Brasil possui, temos que concentrar, tanto quanto possível, os esforços no mesmo local, para fazermos o melhor uso dos equipamentos, dos prédios, enfim, das instalações, dos bens que são comuns a todas essas atividades. Só se deve duplicar essas atividades à medida que a capacidade do que está sendo usado já esteja esgotada e isso possa ser reproduzida em outros locais. Aí cabe a descentralização.

J.D. - O senhor tocou num ponto importante, que é a questão dos recursos. Como eram definidos os recursos do Cenpes? Eram recursos orçamentários da Petrobrás? Como eram definidas as dotações para o Cenpes e para os projetos?

A.M. - Havia uma dupla definição. Naqueles projetos de interesses direto dos departamentos da Petrobrás, os recursos eram orçamentários. Fazia-se uma previsão do número de homens-hora de nível superior e de nível médio, estimava-se um tanto por hora para esses homens, acrescia-se uma taxa over-head (administração geral), estimava-se o custo de equipamentos previstos para aqueles projetos que estavam na gaveta, no escaninho, como planejados no ano anterior, e partia-se para um orçamento.

Mas havia um segundo orçamento paralelo, que era para pesquisas encomendadas por subsidiárias ou coligadas, empresas que, não tendo capacidade para realizar pesquisas por esforço próprio - porque fossem muito pequenas ou por que não dispusessem de pessoal voltado para isso -, queriam contratar tais atividades do Cenpes. Então, passou-se a ter uma série de projetos de pesquisa contratados, estabelecendo-se de comum acordo quem iria pagar por esses gastos. Uma parcela, e substancial, era paga pelas organizações que contratavam as pesquisas, cobrindo boa parte dos custos de material e de pessoal. E uma pequena parcela era paga pelo próprio Cenpes, naquilo que fosse imprevisível na realização desse projeto.

Hoje existem muitos projetos, centenas deles talvez, contratados e cobrados por terceiros, o que nos dá uma vivência muito grande, porque estamos trabalhando em termos empresariais. Não temos a cobertura de uma estatal que "engole gato por lebre" ou que vai desculpar não termos êxito. Se não tivermos êxito, seremos punidos por isso. Perderemos o cliente, o mercado. Então o esforço máximo é de acertarmos. E eu diria que, num percentual muito elevado, os resultados são positivos, tanto que essas empresas continuam contratando e estão até ampliando as contratações.

J.D. — A capacidade de aceitar esses projetos certamente não é infinitamente elástica.

A.M. — Não. Não é.

J.D. — E o que define esses critérios? O senhor afirmou que o Cenpes tem um duplo processo de trabalho: uma rotina de trabalho para a empresa, em que os projetos são executa-

dos com verbas orçamentárias, e outra para projetos contratados. Há diferenças na lógica de seleção, operação e funcionamento?

A.M. — De certa forma, sim. E até havia uma outra área que eu não mencionei, mas que foi importantíssima: os serviços técnicos, que são uma resposta imediata a um problema que surge na operação de uma refinaria ou de um campo de petróleo e para o qual se tem que dar uma solução, porque se está perdendo dinheiro. Ou a unidade está parada ou o campo não produz, por alguma coisa que surgiu. Havia uma equipe de pesquisa para os serviços técnicos, que foram crescendo cada vez mais.

Mas o que se precisa para fazer uma pesquisa objetiva num projeto aplicado? Antes de mais nada, precisa-se do ser humano: essa é a mola principal. Se não há capacitação técnica, que é 99,9% cabeça, não adianta começar a pesquisa, por mais dinheiro que se tenha, como aconteceu com uma série de institutos, como o mexicano e o venezuelano de petróleo, que no início tiveram o dinheiro que bem quiseram. O governo local abriu as comportas do Tesouro para que eles importassem equipamento, até comprando por catálogo, sem saber bem por quê. O equipamento chegava e ficava lá encaixotado, esperando que algum técnico entendesse daquilo para poder montá-lo. O importante é ter a mão-de-obra de alto nível, capacitada, treinada. Aí, sim, vale a pena gastar dinheiro no homem. Esse é que vai estipular qual o equipamento, qual o instrumento, qual a instalação de que precisa para dar andamento àquilo que tem na cabeça.

M.M. — E os técnicos do Cenpes fizeram isso?

A.M. — Em grande parte, sim, porque fazíamos muito a parte

do "advogado do diabo": "Por que você quer isso?" E contestávamos, para que os técnicos tivessem tanta certeza, tanta quanta podiam ter, e nos convencessem de que o que estavam querendo fazer era acertado. Muitas vezes não era. Nós fizemos muita asneira, perdemos muito dinheiro. Mas eu posso dizer que, percentualmente, o acerto foi muito grande.

M.M. — Inegavelmente, o seu nome está associado ao Cenpes. As pessoas, quando pensam no Cenpes, pensam no senhor. Os outros superintendentes desfrutaram do mesmo grau de autonomia que o senhor?

A.M. — Eu não posso responder pelos outros, porque isso até não seria de boa ética. Seria um elogio que poderia soar falso, ou uma crítica que a ética não me permite. Mas eu posso dizer o seguinte: eu sou da filosofia de que a função não faz o homem. É o homem que faz a função. Se você é designado para exercer uma função, tem que esparnear, tem que lutar para conseguir os recursos humanos e de outra natureza para atingir, ainda que apenas parcialmente, os seus objetivos. Eu me queixava muito ao Leopoldo Miguez de Mello, que foi o meu primeiro diretor: "Eu estou frustradíssimo. Esse ano eu só consegui atingir 40 - 50% das metas que eu tinha." Ele dizia: "Puxa, tudo isso! Eu não consegui nem 10% e você está aí se queixando com lágrimas terríveis! Você é um insatisfeito! E depois você vai, como um tanque, arremessando contra os moinhos gigantes. Você tem que contornar, ter habilidade, esperar." Eu respondia: "Não tenho tempo para esperar. O Brasil não espera, o Brasil tem que crescer depressa. E à medida que o Brasil caminha, as nações avançadas caminham a passo de botas-de-sete-léguas. A gente tem que ganhar esse tempo, tem que forçar a mão."

E fiquei antipatizado por muita gente, que achava que eu era um "chato de galochas". Provavelmente, eu era mesmo, para conseguir alcançar esses objetivos. E eu tive a sorte, talvez uma estrela boa, que me permitiu selecionar excelentes colaboradores. Eu consegui aglutiná-los numa equipe. E a luta entre eles foi muito menor do que a luta deles, como conjunto, para a vitória do time. O time se caracteriza pela cooperação. Se um não passar a bola para outro, não se faz gol. Não adianta ter um excelente Pelé, se ninguém passar a bola para que ele possa fazer o gol. O Romário, que está aí hoje sendo endeusado, estaria na miséria, no purgatório, se alguém não tivesse passado a bola para ele poder fazer os gols do Vasco.

Então, a característica principal do Cenpes foi que ele se converteu num grupo uno. Brigávamos muito entre nós: isso é parte do jogo. Mas uma vez que decidíamos partir para uma determinada solução, fazíamos um esforço conjunto, superávamos-nos, "criávamos o diabo" para chegar àque-la meta, porque o importante era atingir a meta. Tive a honra de liderar essa equipe que conseguiu tanto êxito.

Quando se está começando alguma coisa, é fácil duplicar os resultados. Passar de um para dois é duplicar e parece muito. Mas quando se tem cem, passar para duzentos é uma parada. O Cenpes, no momento, está num porte, numa ordem de grandeza, em que duplicar os resultados se torna muito difícil. Por mais esforço que se faça, há grandes óbices: falta de instalações de espaço e de velocidade de criação do grupo técnico, que se sente muito desestimulado, como desestimulados estão todos os técnicos e empregados da empresa, pela conjuntura que o Brasil atravessa. Problemas conjunturais como o da URP e outros são bem sintomáticos.

M.M. — Como eram as relações do Cenpes com os demais setores operacionais da empresa? Houve divergências nos momentos iniciais?

A.M. — "Santo de casa não faz milagres." As soluções propostas inicialmente pelo Cenpes encontravam grande resistência do pessoal com mais experiência, mas sem background técnico, que trabalhava nas refinarias: os operadores e os engenheiros que se tinham ali, ano após ano, ganhando experiência pelo erro. E essa gente olhava com maus olhos a ingerência de técnicos de pesquisa na sua área industrial, achando que aquilo ali eram os "doutores", "doutores" entre aspas, num tom pejorativo.

Eu me recordo do esforço que fizemos numa instalação-piloto muito "temperamental", porque quebrava a todo instante. Aliás, era o dr. Renato Magalhães da Silveira, hoje chefe do Eslon, em Londres, quem comandava essa equipe que conseguiu multiplicar de muito a quantidade de gases liquefeitos de petróleo a partir da matéria-prima de que se dispunha naquela instalação-piloto. A Reduc que tinha sido projetada para trabalhar com um petróleo de determinada origem, teve de mudá-lo. Passou a ter de usar um petróleo com outra composição e não sabia como fazê-lo, porque ela seguia o black-book, a bíblia herdada da firma que projetou a refinaria e que dizia como operá-la. Os técnicos da Reduc tinham receio de mudar as condições de operação, de temperatura, pressão, velocidade espacial e outras. Eles diziam: "Isso não pode ser obtido nessa refinaria." Nós levamos a solução para lá e eles não a aceitaram inicialmente. Afinal, nós dissemos: "Nós assumimos a responsabilidade. Vamos operar a refinaria por sete ou 15 dias. Vamos ver o que sai daí." Fiz isso com muito receio de que não desse cer-

to. A refinaria passou a produzir 25% mais de gás liquefeito. Isso trouxe um rendimento econômico fabuloso. Daí por diante, os técnicos da área de pesquisa viraram deuses. Eram mágicos, conseguiam fazer...

[FINAL DA FITA 9-B*]

A.M. — Esse aspecto de credibilidade que eu estava enfatizando é extremamente importante. Se não se ganha essa imagem, se não se tem credibilidade, por melhor que seja a solução que se apresente, ela não será aceita. Há uma resistência psicológica ao que vem de fora. Essa credibilidade foi ganha a duras penas pelo Cenpes e muitas vezes nós erramos. Mas os erros foram em muito menor grau e vulto do que os acertos. Nós, inclusive, aprendemos com os erros. Aprendemos a corrigi-los. E esse foi um aspecto positivo muito bom, porque deu aos membros do Cenpes uma certa experiência.

Alguns eram visionários e tiveram que trabalhar com os pés na terra. Como eu sempre digo, o pesquisador é um bípede diferente dos demais seres, porque ele tem que ser, sobretudo, um indivíduo anárquico: ele quer viver sem normas administrativas, com liberdade total, pois é um homem envolvido em mudar o status quo. Se ele não for assim, não é um pesquisador. Ele busca algo diferente, não quer repetir o que está fazendo agora. Ele quer coisa melhor. Então, está sempre lutando contra a situação atual.

Mas o ser humano não é confinado só à tecnologia. Quando ele é assim, é assim de uma maneira geral: ele é um

* A fita 10-A não foi inteiramente gravada.

anarquista; ele é contra a administração. De modo que o pessoal do Cenpes dizia: "O Moggi é um chato. Vem para cá, dá aquelas ordens, dizendo que a diretoria quer assim. Não tem que ser assim. Tem que ser diferente." Um técnico vinha se queixar comigo: "Ontem eu quis trabalhar até as três da madrugada e não me deixaram: me puseram para fora porque eu estava gastando muita luz." "Não foi por causa da luz, meu filho. Foi porque não havia segurança. Você não tinha o suporte dos outros, que deviam estar trabalhando com você. Isso podia dar uma explosão muito grande. Nós temos riscos." "Não! Isso é ignorância! Você não entende nada disso."

Este é o pesquisador: sempre um sujeito revoltado que está querendo ganhar o seu quinhão e ter a remuneração psicológica de ter atingido algo em que outros não pensaram. É com esse indivíduo que você tem que trabalhar. Então, administrar um centro de pesquisas é uma tarefa ingente, ingrata, porque você geralmente é mal-visto pela própria equipe, que acha que você está querendo botar ordem unida, que você é um militar e tal. Mas, no fim, as pessoas reconheciam que conseguiram os seus objetivos, porque eu também dava muito apoio: "Você precisa disso? Eu vou lutar para você ter isso." E dava, a duras penas, até buscando dinheiro emprestado de outro órgão, convencendo-o a subvencionar uma pesquisa que não era bem da sua área de interesse. Enfim, isso ia sendo levado assim.

O Cenpes foi crescendo e cresceu mais ainda com as vitórias do campo de engenharia básica, que eu acho muito importante ressaltar. A engenharia básica começou na área industrial e depois foi caminhando para a área de exploração e produção, até sermos capazes de projetar uma

plataforma marítima off-shore de grande profundidade, utilizando computadores para estudos de resistência de materiais, ou seja, como o ligamento deve ser feito, como se deve projetar para o equipamento ser o mais leve possível... Enfim, realmente nos colocamos num patamar tecnológico que permitiu discutirmos em pé de igualdade com empresas estrangeiras. O grande mal do subdesenvolvido é que quando ele vai discutir com a empresa que quer vender o serviço, ele nem entende o que ela está vendendo. Ele está engolindo "gato por lebre" porque não sabe o que está comprando. O seu conhecimento tecnológico é tão baixo, o nível é tão rasta-queira que ele não consegue enxergar o horizonte que a empresa está querendo que ele veja.

Então, subimos o nosso patamar tecnológico a ponto de discutirmos com essas empresas nas mesas de negociação e termos acordos bastante razoáveis, com cláusulas de independência, de possibilidade de uso futuro daquela tecnologia desenvolvida em comum, sem que tivéssemos que pedir licença: "Mamãe, posso ir? Quantos passos eu posso dar?" Eu acho esse aspecto muito importante. Deu-nos um conceito internacional também. Essas empresas multinacionais entenderam que não estavam conversando com bobocas. Não estavam "vendendo bala de goma e gasosa" a qualquer um. E, evidentemente, começaram a reclamar muito: "Os caras são muito exigentes..." Mas no final nós arrancamos muita coisa.

Isso não foi sempre assim, num crescente. Houve altos e baixos, como altos e baixos tem a empresa. No ano de 1987, a empresa andou num baixo astral tremendo. Foi a primeira vez em que a empresa deu prejuízo, que andou cobrindo com o lucro das subsidiárias. Isso foi por razões externas, que não vou comentar aqui, mas que não dependeram

da capacidade decisória da cúpula empresarial.

J.D. — É característico do período presidencial do general Geisel um esforço importante no sentido de substituição de importações na área de equipamentos, realizado, no caso das empresas estatais, através dos núcleos de Articulação, com a Indústria. Como esse processo foi vivido no Cenpes? A criação do Setor de Engenharia Básica esteve relacionado a esse processo, ou foi o resultado de um desenvolvimento mais amplo?

A.M. — Na Petrobrás, havia dois órgãos que, em termos empresariais, eram os líderes nesse particular. Um era o Serviço de Material, Sermat, que comprava quantidades fabulosas de material e equipamentos para a empresa e estimulava as empresas privadas nacionais a produzirem, por esforço próprio, itens que até então vinham sendo importados. O primeiro grande esforço de nacionalização foi no campo industrial, coordenado com as usinas siderúrgicas, para que elas pudessem fazer aços especiais. Esse esforço foi feito com os fabricantes de equipamento de grande porte - vasilhames, torres, vasos de pressão, bombas e registros - equipamentos muito especiais que não existiam no país e que operavam a temperaturas ou pressões extremas.

Houve casos - eu vivi esse problema - em que tínhamos um registro que era exatamente a cópia do americano. Só que, ao fim de dez ou 12 dias de uso, começava a romper-se, porque o material de que era fabricado não era idêntico ao da peça original. Com isso, ganhamos experiência, mas a empresa teve prejuízo: de cada 100 peças que comprava uma agüentava as condições operacionais e 99 falhavam. Evidentemente, também o fabricante sofreu, mas

foi corrigido. Isso é adotar o sistema de correções e de aproximações sucessivas para alcançar o resultado, já que a firma estrangeira que dava o know-how não explicava todos os detalhes, não. Ela queria ter a sua royalty, mas o resto era a firma brasileira que tinha que fazer. E os controles de qualidade são ainda muito baixos no Brasil. Há, por exemplo, muitas falhas nos carros que são produzidos aqui. Esse esforço, que foi iniciado pelo Sermat, teve a colaboração do Segen quanto às especificações de engenharia. E o Cenpes, por meio de seus setores de engenharia básica, de apoio e de serviços técnicos, deu a sua grande contribuição para o esforço de verificação do que estava dando certo e do que não estava. O Cenpes contribuiu para o aprimoramento das especificações e dos mecanismos não só de controle de qualidade, mas de garantia da qualidade. Não basta só controlar o que é fabricado. É preciso garantir o que sai da fábrica, para que se tenha certeza de que o que ali está é algo que vai funcionar a contento nas condições operacionais previstas pelo órgão de operação.

J.D. — Em trabalhos sobre a Petrobrás nós encontramos indicações de que a empresa chegou inclusive, a fazer os serviços de controle de qualidade na própria indústria fornecedora. Isso era comum?

A.M. — Na própria fábrica.

J.D. — Na própria fábrica?

A.M. — Sim. Mandávamos lá os nossos técnicos para controlar a qualidade na boca da produção e corrigir imediatamente, porque, senão, era uma perda muito grande. Isso tudo foi feito paulatinamente, a ponto de, já no final da década de 70, termos 95% do material usado na área industrial -

refinarias e tudo - já produzidos no Brasil. Depois, fizemos o mesmo esforço para a área de exploração e produção.

J.D. - Outra questão controvertida refere-se ao custo da nacionalização. Vários economistas defendeu que a nacionalização excessiva implica um custo, na medida em que força uma nacionalização que não seria natural. O senhor encara a questão dessa forma ou pensa que é sempre justificada a intervenção estatal no esforço de nacionalização?

A.M. - Aí tem-se que ser muito cauteloso. Não há uma afirmativa global. Não se pode generalizar: é preciso ver caso por caso. Por exemplo, no caso da instrumentação - que se iniciou com o pneumático e agora já é eletrônica -, evidentemente nós estamos anos-luz atrás dos americanos. Embora possamos fazer o mesmo instrumento de controle que o americano, como ele faz mil vezes mais do que nós, o preço unitário é muito menos lá do que aqui. Em alguns casos, o nosso trabalho é quase artesanal, enquanto o deles já se faz através de computadores que geram e fiscalizam outros computadores que comandam essa fabricação. Eles podem fabricar em massa, como no caso de circuitos integrados - chips - que eles produzem de todo o tipo. Eu acho que o chip aqui ainda é produzido por um processo um tanto artesanal. Enquanto fazemos cem peças por dia, eles fazem três mil ou quatro mil. Esse porte de produção faz uma diferença muito grande no custo. Nós ainda não temos mercado para três mil peças por dia: seriam noventa mil por mês. Teríamos que exportar para competir com eles. E eles já têm mercados adquiridos e controlados. Quando entramos nesse mercado, eles fazem um dumping, abaixam mais o preço, têm prejuízo por algum tempo e nos põem para fora. Não temos ainda uma capacidade para aturar isso du-

rante muito tempo e eles voltam a dominar esse mercado externo. Essa é uma luta inglória para a qual vamos ter que ter fôlego. Por isso, uma empresa pequena não vence. Ela tem que ter porte, de modo a poder agüentar uma situação adversa por vários anos até vencer.

Em alguns casos, eu acho que o governo tem a obrigação de criar condições, ainda que artificiais, que se comece essa atividade, mas não pode proteger a indústria nacional o tempo inteiro. Senão, ela fica dependente do governo e nunca vai adquirir porte para poder competir no mercado internacional. Ela vai ficar enganando a si própria, achando que está em condições de poder invadir o mercado internacional e não está, porque vários custos estão sendo subsidiados. Já era hora, por exemplo, do governo se ausentar da área dos computadores pessoais, os PC, e dizer: "Vocês se virem, porque atingiram um nível tecnológico para poder competir com o estrangeiro e eu não posso estar dando cobertura a vida inteira." Alguém está pagando essa conta: nós, que pagamos impostos, que somos contribuintes. Esse dinheiro está indo para subvencionar umas poucas firmas que estão fazendo um dinheirão, vivendo muito bem, com lucros fabulosos, e que, querem ficar debaixo desse guarda-chuva governamental o tempo todo. É válida a política de, depois de algum tempo, tirar paulatinamente esse apoio, avisando o prazo em que essa retirada vai se dar. Mas não no início. Se não, não se dá partida.

J.D. — O senhor especificou este tipo de política para o caso da regulação estatal, onde existe um comprometimento político com o desenvolvimento. Mas como isso funcionou na lógica microeconômica da empresa? Como se conciliou a nacionalização com os seus objetivos de lucratividade?

A.M. — A Petrobrás é, só ela, um grande mercado consumidor. Em certos campos, ela é a única, porque não há outra empresa de petróleo no país para consumir torres ou o que lá que seja na área de exploração e produção. Se há um monopólio e esse monopólio é exercido pela Petrobrás, ela é a consumidora única. Mas ela não tem usado esse poder para massacrar o fornecedor. Muito pelo contrário: ela o tem estimulado. Por isso é que há essa grita geral aí. Quando a Petrobrás entra em prejuízo e deixa de comprar e de investir, todo mundo pula: "Meu Deus do Céu! O que vai acontecer? Eu gastei tanto dinheiro para montar meu parque de produção para atender à demanda da Petrobrás que estava em expansão e de repente vem o governo e muda o rumo da coisa da noite para o dia. Que diabo é isso?" É a mesma coisa do Plano Cruzado: todo mundo pediu emprestado porque o dinheiro estava barato e agora não tem como pagar essa dívida que explodiu.

A empresa tem que ter muito equilíbrio e muita visão a longo prazo. Este é o aspecto importante. O planejamento é essencial numa visão a longo prazo. A Petrobrás não pode atuar a curto prazo. Ela não é uma "empresinha" que pode virar os seus rumos da noite para o dia para se adaptar a uma estrutura. E não se pode perder de vista que ela tem que produzir petróleo e tem que ser rendosa. O nosso primeiro compromisso é com o rendimento da empresa. Ela tem que ser uma empresa lucrativa, e não deficitária. E é o que ela é. Isso é o que falha em muitas empresas estatais que estão sob a proteção do BNDES ou de outro órgão do governo, que ali botou algum dinheiro por empréstimo e que agora acha que, para tirar esse dinheiro, precisa gerir a empresa, mesmo que ela seja deficitária,

convertendo seu capital em ações e perdendo dinheiro a vida inteira.

Há um momento em que temos que dizer basta e botar uma administração eficiente. Em 90% dos casos, a administração do governo não é eficiente. A Petrobrás tem sido uma empresa de grande sorte, também, porque tem tido, na sua grande maioria, administrações eficientes. Aponta-se com dificuldade uma administração que não seja eficiente. A administração do presidente Ozires, que no ano passado andou mal, não foi ineficiente por culpa dele. Foi por razões extra-empresa, por decisões políticas governamentais erradas. E os políticos são cegos, porque só vêem os seus objetivos e acham que a empresa, como é instrumento de governo, pode ter prejuízo em benefício de uma lucratividade social que não estamos enxergando. Todo mundo está "numa bananosa"; cada vez sobra mais dias no nosso salário. No entanto, o governo não enxerga isso ou não sabe enxergar. Não sei bem o que está se passando.

J.D. — O senhor tocou num problema importante, que é o planejamento na área tecnológica. Como essas tarefas se colocaram?

A.M. — A área tecnológica não pode viver isoladamente. Ela é parte de um todo. Nós estamos fazendo o planejamento da área tecnológica há um ano e meio ou mais. É o Plano Estratégico da Petrobrás, que está em andamento, sendo aprimorado cada vez mais. Estamos estabelecendo os objetivos permanentes e os transitórios, os mecanismos para atingí-los, e as linhas táticas de ação dentro de uma estratégia geral, o que é importante para a empresa e para o país. Tudo isso está sendo discutido e assentado pela empresa. Mas é preciso que seja aprovado pelo governo. Não adianta

estabelecer as metas aqui, se o governo vem e põe uma di-
retória que diz: "Não é nada disso. Eu quero é ter o
objetivo político de botar uma refinaria no Maranhão. "Mas
cabe uma refinaria no Maranhão?" "Não sei se cabe ou não.
O presidente é do Maranhão, tem que ser lá e está acabado.
Manda quem pode e obedece quem tem juízo." Nessa base, não
há empresa que possa ser econômica. Eu serei demitido da-
qui amanhã, porque estou dizendo essas coisas. Espero que
essa entrevista só saia depois que terminar o governo Sar-
ney, senão eu estou desgraçado. Mas é uma verdade que
ninguém contesta. Estou citando esse caso do Maranhão,
que não é, ainda, um caso verdadeiro, e espero que não
seja. Porque é evidente que há uma luta muito grande quan-
to a onde é que se vai instalar a próxima refinaria. Mas o
primeiro problema é o seguinte: vamos instalar uma próxima
refinaria? Já há demanda no mercado para isso? Ou essa de-
manda só vai surgir na década de 90?

M.M. — Esta refinaria no Nordeste já vem sendo...

A.M. — ...cogitada. Mas cada político tem o seu esquema.
O diretor Edilson Távora, da Petrobrás, quer que a refina-
ria seja no Ceará, porque ele é de lá.

M.M. — Mas há necessidade de uma refinaria?

A.M. — É necessária uma nova refinaria? É. Sobretudo na
região Norte-Nordeste. Mas o que se põe em dúvida é quan-
do será ela necessária. É preciso começar a construir e
montar a refinaria três anos antes da demanda de mercado
chegar a um ponto que, pela transferência de outras áreas
ou importação, não possa mais ser atendida. Então, aí
cabe a refinaria funcionar naquele local. Agora, se ela
vai ser no Maranhão, no Ceará ou em Pernambuco... Podem

surgir nesses anos novas condições que vão modificar esse panorama. Por exemplo, agora está surgindo no Rio Grande do Norte uma grande área de exploração de petróleo que está dando resultados muito bons. Então, a produção que surgir lá pode ser de tal monta que não se precise transferir petróleo de nenhuma área: colocar uma refinaria ali seria um acerto total. Não há porque não fazê-lo, porque o petróleo está ali e o mercado está em volta. Existem o mercado, as condições de economia de escala, as economias externas que se abastecem ali, a energia, as rodovias, enfim, as condições que permitem que a refinaria funcione bem ali. Existe o pessoal técnico, já treinado no local. Então, não há por que não colocar a refinaria ali. Não há de ser uma decisão política que amanhã a vai tornar anti-econômica e que se vai colocá-la em outro lugar.

Mas será que o Rio Grande do Norte é o local? Ainda não se sabe. Está muito cedo para falar. Se a decisão for tomada hoje, certamente vai ser errada, porque será tomada com base em dados que não estarão vigendo daqui a três ou quatro anos, que é a época previsível de se precisar de uma refinaria naquela área.

Esse é um exemplo que eu estou dando apenas para mostrar que a influência política pode ser extremamente prejudicial aos aspectos de uma empresa bem gerida, que dê lucratividade.

J.D. — O senhor constantemente desenha um quadro onde a empresa se mostra muito vulnerável a essa pressão política. A empresa não desenvolve mecanismos de proteção? Desde o início ela dispõe da "proteção" da administração militar e da vinculação ao problema de segurança nacional. Na medida em que esses fatores perdem consistência, a em-

presa desenvolveu novas táticas, como grupos de pressão internos, trabalho junto aos políticos etc?

A.M. — Ela tem que aumentar a sua capacidade de fazer lobby, porque hoje quem manda é a Assembléia Constituinte. Ninguém tem dúvida disso. É o Centrão...

J.D. — E mandará o Congresso futuro.

A.M. — E mandará o Congresso futuro, porque hoje há uma grande desconfiança de que a concentração de poder na mão do presidente - o regime presidencialista - vai enfraquecer. Então, devemos caminhar no sentido de uma decisão mais colegiada, mais coletiva, nesses assuntos mais importantes para a nação. Isso vale dizer que a decisão deve ser tomada no Congresso. Ora, o Congresso sofre influências as mais estranhas. As decisões podem ser esdrúxulas, pelo lobby que empresas multinacionais podem exercer, porque têm muito mais liberdade de ação do que uma empresa estatal, que é supercontrolada e tem que prestar contas do menor passozinho que dá. A autonomia é muito importante para que a empresa sobreviva e tenha aquela flexibilidade para poder lutar com armas iguais em um mercado cada vez mais competitivo.

Eu acredito que a empresa tem que desenvolver esse lobby, que, por enquanto, ainda é muito insuficiente, rudimentar e, freqüentemente, muito racional e lógico, quando o lobby usa de outros estratagemas: emocionais, eu diria, financeiros e até eróticos. Há outras vias - genitais, como diz alguém - que conseguem convencer deputados e senadores de uma maneira muito mais rápida e segura do que a lógica e o racional, que não imperam muito na política. Imperam o jogo de pressão, o atendimento a certos grupos de eleitores, a clientela política, o voto. É

preciso olhar com realismo. Não é possível ficar se enganando, querendo ser puro e ético num meio que não é assim. Esse é o aspecto que julgo extremamente importante e que tenho enfatizado aqui dentro da empresa: temos que fazer esse lobby e lutar com armas iguais. Se não, não vamos vencer.

J.D. — O projeto de capacitação gerencial vai nesse sentido?

A.M. — Está criando isso. Estamos caminhando no sentido de buscar resultados, que são o que define uma administração. Quando se quer saber se uma administração foi boa ou não, mede-se isso pelos resultados. Os meios que ela usou para atingir aqueles resultados - se ela foi maquiavélica ou não - ficam esquecidos com o tempo. Hoje o Juscelino é endeusado: "Puxa, Juscelino é formidável! Estabeleceu a indústria automobilística..." Mas eu sei lá de que mecanismos ele usou, quanta besteira ele fez, quantos papéis ele assinou sem ler o que estava em cima. Mas ele fez e teve resultados positivos, mais do que governos superéticos, que não fizeram nada e foram senis em matéria de alcance de objetivos. Isso tem que ser olhado com uma certa objetividade. Esse é o meu ponto.

[FINAL DA FITA 10-A*]

8ª Entrevista: 31.08.1988

J.D. — Nós gostaríamos que o senhor falasse sobre a questão do diferencial de avanço tecnológico entre as áreas de

* A fita 10-B não foi gravada.

exploração e de refino. Existe realmente esse diferencial na pesquisa tecnológica? O senhor poderia avaliar as causas e conseqüências disso e as perspectivas futuras para cada área?

A.M. — Para compreender melhor esse aspecto, seria interessante ver como é que normalmente se instala uma indústria no país, sem particularizar a indústria de petróleo. Uma indústria, de um modo geral, começa descobrindo o mercado. Ela verifica qual é o vulto e porte desse mercado e parte, primeiro, para a importação, para satisfazer esse mercado. Depois, ela parte para uma solução mista, que é montar no país aqueles produtos ou bens que serão vendidos ainda com peças e partes importantes. A seguir, ela inicia a produção parcial dessas partes e peças que eram importantes, até conseguir nacionalizar tudo e satisfazer crescentemente a demanda local, aí incorporando avanços tecnológicos através de convênios ou acordos que melhorem a produtividade e tudo o mais. Esse é o caminho geral.

E a indústria de petróleo nos países que não têm ou não tinham grandes reservas seguiu o mesmo caminho. As empresas estrangeiras, que até há algum tempo eram chamadas de internacionais e agora são conhecidas como multinacionais, porque são gigantescas e não têm uma nacionalidade determinada, atuam como verdadeiros países, verdadeiros governos. Buscam o interesse do lucro, sobretudo o lucro financeiro. Elas procuram esse mercado e quando o encontram, fazem-no escravo da sua fonte de fornecimento. Elas não estimulam a produção local, a não ser que a lei permita que sejam montadas nesses países subsidiárias que passem a produzir para exportar para outros países, a custo mais baixo, exportando também os lucros para a sede da

empresa. Esses lucros são crescentes, por razões como uma mão-de-obra mais barata do que a dos países em que a empresa tem sede: França, Estados Unidos, Inglaterra, ou o que seja. Esse é um panorama global onde precisamos nos situar.

Ora, nós começamos da mesma maneira. Nós importávamos 100% quando não havia nada de petróleo aqui. E só havia as multinacionais. Em 1938, criou-se o Conselho Nacional do Petróleo, que começou a investigar e a explorar petróleo. Descobriu-se petróleo em campos ainda muito pequenos lá na Bahia. Isso foi num crescendo até que, pela Lei nº 2.004, de 1953, criou a Petrobrás, que começou a operar em 1954.

A duras penas, a Petrobrás começou a abocanhar parte desse mercado, partindo sempre do mesmo caminho: os derivados. Como a importação de petróleo era imensamente maior do que a produção nacional e nós ainda não tínhamos refinarias, esse petróleo era inicialmente importado sob a forma de derivados. Depois é que fomos diminuindo a quantidade de derivados e aumentando a quantidade de petróleo, à medida que se instalavam as primeiras refinarias, no período de 1949 até meados da década de 50. Mataripe foi a primeira, ainda pequena. Depois seguiram-se Cubatão, Mangueinhos e Capuava, estas últimas privadas. A Ipiranga, ainda pequena também, já existia. Refinarias como Matarazzo e Uruguaiana eram de tão pequeno porte que eram coisa de fundo de quintal. Dizíamos que eram plantas-piloto. E depois elas pararam.

Mas o que imaginamos logo de pronto foi buscar soluções para o setor down stream, a jusante, que é exatamente da refinaria ao posto distribuidor. Depois começa-

mos a olhar o setor up stream, a montante, que é o da exploração - da busca, portanto - e descoberta das reservas até a produção de petróleo, o que envolve uma tecnologia ainda muito sofisticada e muita arte. Eu reputo que o geólogo é um misto de cientista e artista. Mais do que o radiologista, ele tenta descobrir o que está lá debaixo da terra, inferindo isso de várias informações que lhe são dadas por instrumentos muito sofisticados. Ele analisa os aspectos geológicos do terreno, como a morfologia que ele descobre na superfície e, depois, na subsuperfície, através da magnetometria ou gravimetria, ou seja, variações de campo magnético da Terra, entre outros instrumentos. Ele utiliza a geofísica de maneira geral, com métodos sísmicos muito variados, como reflexos de ondas de terremotos artificialmente provocados. Pela velocidade da onda, esses reflexos dão uma idéia de quanto é compacta a rocha. Se ela for muito compacta, ela é impermeável e não pode conter fluidos. Se ela for pouco compacta, daí se infere que ela seja uma rocha fraturada ou sedimentar, como é um arenito, uma areia compactada que pode ter um fluido nos seus interstícios ou conduzi-lo da rocha-mãe - da rocha de formação produtora de petróleo - para a rocha-reservatório, através de um deslocamento que leva milhões de anos.

Isso é o que ocorre, em síntese. Mas o fato de ter alvéolos num pulmão não quer dizer que ele esteja funcionando e tenha ar. A primeira informação que vem a um explorador é se é ou não possível ter petróleo dentro de uma certa formação, mas a existência do petróleo propriamente dito, ela até hoje não pôde ser confirmada por esses processos à distância. É preciso perfurar para saber se ele lá está e em que quantidade está. Muitos outros processos

foram tentados. Os russos avançaram muito na captação de pequenas vazões - emanções gasosas - tentando, por esse meio, descobrir o que está lá na profundidade. Os chineses fizeram o mesmo, já sem tanto avanço. Vários mecanismos foram imaginados, mas nenhum com um percentual de acerto muito grande. Então, não eram processos em que pudéssemos apostar. O único processo que ainda hoje é o tira-teima é furar. É dar injeção com uma sonda, o que não é barato, para verificar se sai "sangue" dali, se sai petróleo. Este é o mecanismo válido.

Então, tínhamos que começar da parte industrial para a parte exploratória. E esse foi o caminho que a Petrobrás seguiu. Ela tentou preparar primeiro as equipes de técnicos na área industrial e pegar toda a evolução tecnológica dessa área, para aplicá-la de imediato em proveito da nação. Depois ela foi avançando a montante, no up stream da indústria de petróleo, também com a tecnologia de exploração, perfuração, produção e de reservação. É um negócio complicado descobrir com que mecanismos artificiais se tira o petróleo e onde ele está. Como eu disse, é segredo que as grandes empresas não revelam, não vendem e guardam para si.

J.D. - Entre os problemas para essa passagem para o up stream, o senhor mencionou em primeiro lugar, a característica específica do conhecimento geológico, que é muito dependente de certos dados imponderáveis que tornam o investimento extremamente difícil. O senhor também mencionou outros tópicos, como o problema do volume de investimentos necessários para a exploração de petróleo e a situação do mercado tecnológico na área. Gostaríamos que o senhor discorresse sobre esses pontos. Começemos por esse problema do mercado tecnológico.

A.M. — Vamos partir primeiro para uma idéia mais firme, mais terra-a-terra, do mercado tecnológico na área industrial. Há processos, digamos, desenvolvidos. Os mais sofisticados são os da petroquímica, que foi uma indústria que apareceu no Brasil lá pelos anos 70. Na petroquímica, os processos são patenteados, como, aliás, muitos outros processos na indústria química. E essas patentes têm uma vida de sete a 15 anos. Depois, caem no domínio público. Então, se essa tecnologia está mais, para o fim da sua validade como reservada, ela tem um preço de venda menor e nós conseguimos comprá-la. Mas há outras tecnologias que acabam de ser descobertas, e as empresas que as lançaram não querem revelá-las.

O próprio mecanismo de fazer a patente é uma arte, porque tem-se que redigir a patente de maneira a não revelar o segredo, para que outro não repita aquilo. Então, você diz da missa a metade. Há muitas empresas que se aprimoram em partir de patentes publicadas e, fazendo variações em torno do tema, tentar obter uma outra patente, que não seja exatamente igual àquela, mas que partiu daquela e fez uns remendos, um faz-de-conta. Evidentemente, o órgão de patentes tem que ter um corpo técnico muito bom para perceber essas coisas e não conceder a patente.

Além disso, há processos que sequer são patenteados. São tão secretos que nem patenteados são, para evitar a possibilidade de pirateá-los, botando-se uma virgulazinha aqui e outra acolá, e dizer que são uma coisa diferente.

Este é um campo de alta disputa, de alta competitividade. Nós mesmos conseguimos, através de acordos com empresas americanas e japonesas, sobretudo, trazer a tecno

logia na época em que o Cenpes estava recém-inaugurado. Mandamos grupos à França à Kellogg nos Estados Unidos e a várias indústrias japonesas de nomes impronunciáveis, onde nos ensinaram algumas tecnologias de produção de uréia, de amônia, de polietileno de baixa densidade. Mas já o polietileno de alta densidade, não houve jeito: as firmas alemãs que detinham essa tecnologia não queriam, de jeito algum, vendê-la ou fazer um acordo, licenciamento ou coisa parecida, porque elas tinham receio de que dessa cópia mascarada partíssemos para uma coisa diferente. Vou dar um exemplo interessante que nós sofremos na pele. Em determinado momento o CTA, hoje Centro Tecnológico Aeroespacial, na época Centro Tecnológico da Aeronáutica, montou um esquema de lançamento de foguetes, na Barreira do Inferno. Esses foguetes eram lançados com um propulsor, um combustível que era um polibutadieno.

J.D. — É o famoso PBLH, não é?

A.M. — É o PBLH. Esse produto tem uma característica interessante: ele é líquido, mas polimeriza-se, tornando-se um propelente sólido dentro do foguete. E requer uma tecnologia avançada, porque ele tem que queimar com uma velocidade certa, para não causar explosão. Se ele tiver descontinuidades químicas, poderá pegar fogo mais rápido em determinado setor e explodir aquele negócio todo. E a carcaça não teria resistência para suportar esse empuxo.

Esses produtos eram importados dos Estados Unidos por meio de diferentes mecanismos, até que o governo americano se deu conta de que poderiam ser usados para mísseis e proibiu essa exportação. E nós ficamos numa posição muito esquerda: "E agora, José? O que se faz? Começamos a fazer pesquisas em torno do polibutadieno, como hi-

droxilá-lo, que formas poderíamos ter e que produtos não eram iguais àqueles que nós estávamos importando. Conseguiamos amostras dos importados... até que descobrimos umas coisas que eram até melhores que as importadas, na época. Hoje aquilo já deve ter evoluído.

J.D. — Isso foi no início da década de 70?

A.M. — Na década de 70, exatamente. É o mecanismo de importar um certo know-how, uma certa tecnologia, e, por esforço próprio, desenvolvê-la para um patamar mais elevado. Isso é o que eu acho indicado para nações como o Brasil. Fazer tudo por esforço próprio, sem importar coisa alguma, é possível, mas vai demorar um bocado, várias décadas. Importando-se tudo, toda a tecnologia, fica-se eternamente dependente e a reboque dos outros. O interessante é ter uma capacidade de gente, uma capacidade tecnológica expressa em cabeças, em massa cinzenta, que permita, partindo de algumas coisas importadas e de tecnologias conhecidas, inferir processos que sejam avançados e testá-los convenientemente, de modo a atingir esse patamar mais elevado. Esse foi o caminho que nós começamos a seguir nas áreas de refinação, de petroquímica e processos químicos em geral. Na área de exploração e produção, sobretudo na de produção, os processos eram mais complicados, porque não estávamos lidando com um grande número de indústrias químicas ou petroquímicas. Estávamos lidando com praticamente as sete grandes do mundo, as multinacionais principais, as grandes produtoras. A tecnologia de produção na Arábia Saudita e nesses países do Oriente Médio não existe. O que existe são...

J.D. — As multinacionais.

A.M. — ...as multinacionais que estão lá e que exploram o petróleo, em comum acordo com esses países. Elas davam uma esmola para eles e, quando houve a rebelião do Oriente Médio, passaram a dar mais e a participar com mais. Muita gente não atentou para o fato de que a crise do petróleo surgiu com as multinacionais. Foram as multinacionais que disseram: "Puxa! Nós estamos fazendo uma besteira, uma asneira imensa. Nós temos aqui um parque de refinação aumentando cada vez mais e o seu retorno está sendo cada vez menor em relação ao que a gente tem na produção do petróleo. O petróleo pode ser produzido por alguns centavos de dólar e nós estamos vendendo a dois, três dólares. Então o lucro é muito maior no setor de produção do que é no setor industrial, de refinação. Vamos é aumentar aqui. Vamos aumentar o preço do petróleo produzido, mantendo aqueles custos baixos." E elas fizeram isso, lá por 1968/69.

Pouca gente nota que o preço do petróleo, US\$ 1,69-US\$1,72 que era no início dos anos 60, começou a crescer e, já no final da década de 60, estava a três ou quatro dólares o barril. Aí os árabes, que não são burros também disseram: "Puxa a vida". Se eles estão fazendo isso e estão nos dando uma migalha, vamos fazer nós mesmos, que detemos aqui 60% das reservas mundiais ou mais, dar o grande salto. Vamos puxar isso para vinte ou trinta dólares o barril, para o máximo que pudermos. E vamos ver como é que eles vão se virar, porque nós detemos as fontes de matéria-prima e eles detêm o mercado. Mas o mercado vai ficar ávido e vai ter que comprar da nossa mão." Esse foi o golpe de 1973, que causou toda aquela crise mundial, exacerbando a procura de fontes alternativas energéticas.

Esse é um panorama que é preciso ver em conjunto.

E nesse meio tempo destacaram-se várias estatais no mundo: o ENI, na Itália, a British Petroleum, na Inglaterra, com características um pouco diferentes... E foram pululando por aí, como cogumelos, várias estatais, pois cada país tentava se defender criando uma empresa de petróleo em que ele tivesse mecanismos de barganhar e controlar. A Petrobrás foi uma das primeiras, mas já existia lá na Argentina, muito mal-organizado, o YPF que tinha um cunho muito mais de serviço público, com todas aquelas burocracias, do que tinha a Petrobrás. A Petrobrás foi marcante exceção.

Z.C. — Pelo que o senhor falou, há uma distância muito grande no mercado internacional. Na exploração e produção se tem menos acesso à tecnologia por ser esta área mais concentrada do que a de refinação. O senhor acha que isso é que foi determinante na decisão de se concentrar na refinação? Por esse apanhado que o senhor fez, existe uma racionalidade econômica muito grande em começar na refinação. Mas na época os atores sentiam claramente esse constrangimento nas decisões reguladas, por um lado, pela situação tecnológica internacional e, por outro, pela decisão de começar up stream para depois ir descendo?

A.M. — Aí o que aconteceu foi que o bolo tinha uma dimensão finita. O bolo de recursos que o governo colocou à disposição ou que a Petrobrás conseguia abocanhar através da venda dos seus produtos, da sua receita, era finito. E vinha a árdua decisão de onde fazer o investimento prioritário. O que era o prioritário? Era o up stream ou terminar o down stream? Era terminar as refinarias ou dar-lhes um cunho de alta eficiência, colocando os processos mais avançados? Então a decisão, certa ou errada, foi se concentrar na área industrial, o que, a meu ver, fez

muito sentido na época. Isso diminuiu os recursos para a área de exploração e produção, onde, também - é preciso que isso seja dito -, a capacidade tecnológica de técnico da Petrobrás era de nível inferior ao da área industrial. Por quê? Por várias razões, uma das quais tinham escolas de engenharia e de química em nível muito mais avançado e em número muito maior do que tinham escolas de geologia. Em 1951/52, havia: a Escola de Minas, de Ouro Preto, que não era nem de geologia, mas de rochas duras, que não têm nada a ver com petróleo; uma pequena escola no Rio Grande do Sul, com o professor Damiani Pinto; um esforço ainda muito pouco organizado na Escola Politécnica da Bahia, com cursos de matérias não-obrigatórias, complementares ao curso normal de engenharia. Não havia mais nada, literalmente nada.

Aí o governo estabeleceu, através do Ministério de Educação, Cultura e Saúde, um plano de implantação de cinco escolas. Vejam bem o número: cinco escolas de geologia em todo o país. Criou-se a Escola de Geologia na Bahia, por esforço próprio, mas apoiada num acordo com a Petrobrás. Levamos para lá o curso de extensão de geólogos, em 1957/58. Tínhamos os cursos em São Paulo, no Rio Grande do Sul - que cresceu muito - e no Nordeste, se não me engano em Recife. E parece que formou-se uma escola de Geologia em Minas Gerais. Não estou muito certo desse dado, mas, se não me engano, em Belo Horizonte havia qualquer esforço nesse sentido. No entanto, contava-se pelos dados de uma só mão esse esforço. E isso tudo baseado numa grande demanda... [inaudível]

Eu acho que essa idéia foi tomando corpo, no tremendo esforço de recrutamento que se fez, com equipes e

equipes a vender a idéia de atrair gente de boa qualidade para a Petrobrás. Recrutavam-se assim milhares de técnicos. Numa certa época, eu me lembro que o número era da ordem de 1.200 - 1.300 técnicos recrutados se submetendo aos exames seletivos da empresa. Dali, tiravam-se duzentos a trezentos para os diferentes cursos: refinação, manutenção - que depois se transformou em mecânica -, geologia, engenharia de petróleo, geofísica... Esse esforço tremendo resultou, primeiro, num exame pré-classificatório e numa investigação de tendências. Não se pode transformar em geólogo um sujeito que não tem aptidões para isso. Vejam bem: o geólogo é um bípede diferente. Queira ou não, ele vai passar cerca de vinte dias no meio do mato e uma semana a dez dias com a família. Ele é um sujeito que não é gregário por natureza, ele não vive colegiadamente, na coletividade. Ele é um nômade. Por isso, tem que ter umas características diferentes, e pouca gente tem essa inclinação.

Eu acho que já contei a conversa que tive com o Walter Link que, na ocasião, dizia que o Brasil não tinha petróleo no Paleozóico. Ele errou. Mas eu disse a ele: "Eu vou formar geólogos em dois ou três anos." Ele riu e apostou uma caixa de uísque comigo como eu não faria isso, porque eu ia partir de engenheiros agrônomos, engenheiros arquitetos, de uma plêiade de gente que não tinha aparentemente essas aptidões, esses aspectos psicológicos, essa cultura para ser geólogo. Mas ele se esqueceu que, junto com a seleção feita com base em provas de conhecimento, nós fazíamos uma seleção psicológica também. Nós - pela primeira vez, que eu saiba - aplicamos os testes biocinéticos do Mira y López, o teste de Raven e uma dezena de

outros testes para descobrir pendores nos sujeitos. E isso revelou gente da primeira espécie. Hoje há geólogos que antes eram engenheiros e vários deles são diretores.

Foi um esforço incomum, mas na hora da classificação, em que os primeiros colocados tinham o direito de optar para onde queriam ir, desde que obedecidos os padrões de tendências e pendores, a grande maioria escolheu a área industrial: refinação e petroquímica. E por quê? Porque, como havia ainda as indústrias, privadas de refinação e petroquímica no Brasil, esses técnicos teriam opções de outros empregos, se não se dessem bem na Petrobrás. E a pessoa quer ter a liberdade de optar. Já aqueles que iam para a produção - perfuração, exploração etc. - tinham apenas a possibilidade de ir trabalhar fora do Brasil, porque aqui o empregador era único. Era o monopólio estatal. Então, eles estariam amarrados...

[FINAL DA FITA 11-A*]

A.M. - A parte de formação de pessoal, portanto, levou para a área de exploração e produção um grupo muito esforçado, muito dedicado, mas que não tinha aqueles conhecimentos e bagagem do grupo da área industrial e que ficou muito mais tímido para buscar soluções próprias e começar a avançar mais. Nós vivíamos muito mais dependentes de firmas estrangeiras contratadas, como a De Golyer and MacNaughton, na área de geologia, e a Drillexco, uma firma famosa de perfuração na época. Enfim, nós estávamos a reboque de contratações desse pessoal, a peso de ouro, a

* A fita 11-B não foi gravada integralmente.

dólar, até que começaram a surgir esparsamente empresas na conais, mas isso muito mais para cá.

No setor exploratório produtivo, há uma divisão de custos que se pode mais ou menos definir da seguinte maneira: a parte exploratória envolve a procura geológica e demora de três a cinco anos...

Z.C. — Isso é muito caro?

A.M. — Isso é bastante caro. Mas, ainda assim, muito a quem da parte de desenvolvimento. Quando se encontra o petróleo, aí se faz o furo exploratório: são as injeções para ver se está pegando na veia. Se isso aconteceu, saiu petróleo. E aí? Agora é preciso fazer a parte de avaliação, que é custosa, é cara. Aí entra uma série de instrumentos: os trabalhos Schlumberger, de perfil elétrico do poço, tudo isso a peso de ouro. E há várias perfurações delimitatórias do campo, para saber qual a área e a espessura dessa área no subsolo da formação. Tudo isso é extremamente caro. Depois, há a parte de produção propriamente dita, que é mais cara ainda.

Essa parte de avaliação demora de cinco a seis anos, às vezes. Com sorte, faz-se em três. E às vezes não se chega a nada, como foi em Nova Olinda, que deu um espirro maravilhoso, com um óleo levíssimo e tal, mas que era uma lentezinha, não era comercial. E o dinheiro foi todo perdido.

Depois, entra-se na fase produtiva propriamente dita e aí fazem-se poços de produção, a distâncias ditadas pela técnica, para não causar uma vazão exaustiva da jazida. Esses poços são caros. Um poço em terra, hoje talvez esteja mais barato, porque há muita oferta, mas é coisa de dez mil dólares por dia.

J.D. — A operação?

A.M. — A operação de um poço desse. Se for no mar é mais: pode duplicar ou triplicar. Esses dados são de uns cinco anos atrás. É possível que agora, como há muita oferta de sondas, esses preços estejam mais baixos. Mas estamos falando de cifras altíssimas. Não é qualquer empresa da área industrial que tem capacidade de fazer um investimento, por exemplo, de três bilhões de dólares num ano.

Z.C. — Isso inviabilizava, por exemplo, a realização, pela Petrobrás no seu início, de um amplo programa de pesquisa.

A.M. — É. A não ser que o governo conseguisse recursos de outras fontes, como foi no início da Petrobrás. A Petrobrás se iniciou quando criou a obrigação, como uma debênture, por assim dizer. Ao comprar um carro, você tinha que comprar não sei quantas obrigações que, com o tempo, foram convertidas em ações da empresa. Ações sem direito a voto. Apenas os nacionais tinham possibilidade de comprar ações com direito a voto. Eu tenho um mundo de ações da Petrobrás, compradas já naquela época. Foram dando filhotes, depois foram reagrupadas e tal.

Esse foi o início da empresa, porque ela não tinha qualquer capital e precisava de um capital de partida, cujo volume era imensamente grande. A sua própria operação é que foi gerando recursos crescentes com os quais ela pôde começar a respirar e viver. É como a criança que nasce e tem necessidade de mamar: ela ainda é muito dependente, mas, com a idade, ela vai crescendo e produzindo o seu próprio sustento. Mas isso leva tempo. O fator tempo

aí é absolutamente imprescindível. É condição não só necessária, mas indispensável mesmo para se poder avançar na indústria do petróleo.

Hoje a Petrobrás ganhou um porte razoável. Fez muita asneira. Deu muito com a cabeça na parede, aprendeu. Foi cobaia no início do off-shore. Cometeu erros, comprando uma tecnologia que não se adaptava, foi aprendendo e hoje domina essa área. A empresa é pioneira em todo o mundo, até mesmo porque no mar do Norte há lâminas d'água de 400-500m. Não há profundidades muito maiores do que isso. Essas regiões abissais de 800-1.000m não existem por aí. A Petrobrás está enfrentando um problema com o campo de Marlin, que tem 22 vezes o volume de um campo gigante - cem milhões de barris -, mas tem essas inconveniências, esses óbices a serem vencidos, por causa das grandes lâminas d'água.

J.D. - Por ter trabalhado muito tempo na Braspetro, o senhor pôde ter uma visão de como a Petrobrás opera nesse mercado internacional da tecnologia de exploração?

A.M. - A Petrobrás fez uma coisa que eu julguei muito inteligente. É claro que eu não vou dizer aqui as coisas não-inteligentes que ela fez, porque também as fez. [risos] Mas a primeira coisa que é preciso ter é um certo grau de... talvez a palavra não seja humildade, mas realismo. Nós reconhecemos que teríamos dificuldades de avançar com passos de botas-de-sete-léguas nesse campo se não nos juntássemos com aqueles com mais vivência do que nós, com empresas de cinquenta ou sessenta anos. Partimos para joint-ventures. Se fôssemos pesquisar numa área, digamos, de Angola, da China, do Equador, da Colômbia, ou lá de onde fosse, íamos junto com mais alguém. Nós montávamos

um esquema em que duas ou três empresas que formavam um grupo que entrava com esse capital de risco. Isso é muito importante: não se consegue no mercado mundial financiamento para investimentos de risco. Depois que se encontra petróleo e se tem tudo cubado, para desenvolver um campo, para produzir, aí já se encontra, porque o petróleo está ali, como garantia para o banqueiro. Mas o banqueiro não empresta dinheiro sem uma garantia, uma contrapartida. Então risco é risco. Capital de risco é aquele que se põe na fase exploratória, que não se sabe se vai dar certo ou não. Aí não tem financiamento. Ou se tem a "grana", o dinheiro, os recursos, ou não se pode se meter nesse meio. E não são recursos pequenos, como eu mostrei. Então, nos juntamos ao outro, dividimos o risco.

J.D. — Com empresas privadas internacionais ou com estatais também?

A.M. — Multinacionais, estatais e empresas de todo o tipo. Nós entramos com a Chevron, com a British Petroleum, com a Elf, com empresas francesas, belgas, norueguesas...

Z.C. — E a razão principal era só dividir o risco?

A.M. — Não.

Z.C. — Pegar a tecnologia.

A.M. — Pegar a tecnologia também; saber como é que elas operam. Descobrimos que umas operam mais eficientemente do que nós e outras muito menos eficientemente. A eficácia varia de empresa para empresa. E há empresas, cujo nome não vou mencionar, que estão muito atrás de nós. E aí também entra um aspecto que é difícil de caracterizar: são as regras, normas e leis do país. Há países que não têm nenhum controle, por exemplo, sobre o número de horas de tra-

balho de um operário. O sujeito vai para lá e a empresa o põe a trabalhar 18 horas por dia. E está acabado: é trabalho de escravo mesmo. E o Brasil não podia acompanhar isso. Nós temos leis trabalhistas; estamos num estágio mais avançado.

Então, havia regimes de trabalho diferentes, o que fazia algumas empresas mais econômicas do que outras. Mas também a qualidade da mão-de-obra de que elas dispunham era muito inferior, porque o sujeito que ganha mal trabalha mal. E o aspecto de segurança também era ruim.

Enfim, mostramos a nossa capacidade ao mundo e somos hoje respeitados por todas essas empresas aí, que tiram o chapéu para a Petrobrás, reconhecendo que ela é uma empresa que ganhou a maioria. Nós não temos vergonha nenhuma de trabalhar junto com o outro, ombro-a-ombro. Mas há uma grande desvantagem em sermos uma empresa estatal, uma desvantagem que pode ser confessada, mas não corrigida: essas empresas todas fazem as maiores falcatruas do mundo, passam dinheiro por debaixo da mesa, compram desavergonhadamente autoridades desses países africanos e do Oriente Médio, e nós apresentamos uma boa proposta e não sabemos por que perdemos a concorrência.

Z.C. — E a Petrobrás não faz isso?

A.M. — A Petrobrás não pode fazer isso, porque é um órgão governamental. Ela não pode se expor a isso. Isso não quer dizer que as subsidiárias não façam. [risos]

J.D. — O senhor tocou num tópico muito interessante. Desde o regime de trabalho até a competição tecnológica, agora com o manejo de influências, tudo isso compõe um conjunto de experiências que é fundamental.

A.M. — É verdade. Por isso mesmo as nossas subsidiárias, sobretudo a Braspetro, optaram por requisitar empregados da Petrobrás para que ganhem experiência fora do país, na Braspetro. A Petrobrás nos emprestava os técnicos, nós lhes pagávamos um dx a mais, uma insignificância, e eles iam prestar serviços nos outros países, ganhando em dólar, com vantagens e tudo o mais, e ganhando experiência, sobretudo. Hoje, essa experiência foi importada, discutida e comparada com a nossa experiência aqui. Este foi um grande mérito dessas empresas subsidiárias.

Eu não posso dizer o mesmo da Interbrás, porque ela está num setor comercial - de comércio internacional -, onde a Petrobrás não tem experiência nem deseja ganhá-la, porque delegou isso a essa empresa. Mas na Braspetro, que lida no mesmo campo e no mesmo setor - exploratório e produtor - que a Petrobrás, essa experiência é muito interessante para a holding, para a empresa-mãe.

Z.C. — Como é a transmissão de experiência? É basicamente pegando o pessoal da Petrobrás?

A.M. — É através dos homens, porque experiência é algo que você não transmite por livro. "Samba não se aprende na escola", já dizia o sambista. Você não aprende a dirigir automóvel senão no tráfego. Você aprende a fazer mudança, mas para ter a experiência, você tem que viver o momento. Treinamento no local de trabalho é treinamento fazendo, não é vendo os outros fazer ou ouvindo como é que eles fazem. Alguém me disse uma vez que um homem vai saber como é a dor de parto, já que não pode experimentá-la.

J.D. — Naturalmente, a Braspetro não entra em todo o ciclo de exploração. Em termos de operação no exterior, como é

que ela entra inicialmente? Na exploração, na produção, na pesquisa geológica? De uma maneira geral primeiro ela enfrenta o que se chama de diversidade de contratos de risco. Cada país tem uma forma diferente de apresentar isso. Há países que têm o chamado contrato de concessão. Eles dão uma concessão para trabalhar numa área e não querem saber o que a empresa gastou ali. A empresa paga aos países um tanto, que aumenta se ela descobrir óleo etc.

Há, ainda, o contrato de risco de participação. É um tipo diferente. O país que dá a "concessão" entre aspas, porque não é bem uma concessão, põe a sua própria empresa também para trabalhar nisso, como uma co-partícipe do risco. Às vezes ela não corre o risco, que é bancada pela outra empresa. Depende do contrato, que tem uma variação muito grande e eu me demoraria muito me estendendo nesse particular.

Mas vamos supor Angola. O governo de Angola resolve desenvolver um determinado campo, numa determinada área que ele julga ter petróleo, mas nunca testou para ver se se tem. Então, ele põe esse campo em leilão no mercado e vários grupos de empresas em joint-ventures participam dessa tomada de preço. Um desses grupos é escolhido e então vem as regras do jogo, estabelecidas com o governo. O grupo que vai explorar aquela área, faz os levantamentos geológico e geofísico. Às vezes já existe alguma geofísica levantada, porque, senão, a empresa não aceita o risco cegamente: ela precisa ter algum dado. Aí ela vai furar e pode encontrar petróleo: às vezes, em grande quantidade; em outras, nem encontra. No mar da China, ou seja, no mar do sul da China e no leste da China, não se encontrou nada. E o governo chinês até montou empresas enormes de

armação, fabricação e montagem de navios e plataformas, prevendo que ia ter um surto no off-shore o que não aconteceu. Os chineses também falharam. E nós não encontramos nada e nos retiramos de lá com prejuízo. Mas, às vezes, nós encontramos. E a indústria do petróleo, nessa fase exploratória e produtora, tem essa característica: quando acerta, acerta no pleno da roleta, ganha muito. Mas também não acerta muito. A média mundial é de cerca de um em 45. Em 45 tentativas, uma acerta.

J.D. — O que justifica a concentração do mercado. Para entrar no jogo, você tem que ter...

A.M. — Tem que ser grande.

J.D. — Tem que ter um cacife...

A.M. — Só milionário faz isso.

J.D. — Só com um cacife muito grande.

A.M. — Não é cassino para qualquer jogador de bicho. Tem que ser milionário para entrar, botar o dinheiro vivo e fazer frente às apostas crescentes e tudo o mais. Esse é o panorama com que a Petrobrás trabalha no exterior.

[FINAL DA FITA 11-B]

9ª Entrevista: 08.09.88

J.D. — O senhor poderia descrever a criação do Setor de Documentação na área relacionada ao Cenpes?

A.M. — Essa idéia da necessidade de um órgão documentário na empresa surgiu ainda à época do Cenap. Nós recebemos um reforço substancial com a admissão do Afonso Celso Mendonça de Paula, que havia trabalhado numa empresa multinacional

de petróleo, na área de relações públicas, hoje comunicação social. Ele colocava muito bem as idéias e se sensibilizou com o problema da necessidade de organizar a documentação de petróleo na empresa e no país. Não havia. Havia à época o IBBD, Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação, cujo nome parece que mudou. Era um órgão que havia começado muita coisa à época da energia nuclear e que tinha até um setor específico voltado para energia nuclear. Mas, fora isso, ele tinha pouca coisa mais. A documentação era muito difusa.

Começamos a trabalhar de mãos dadas com o IBBD e criamos dentro da Petrobrás esse núcleo de documentação, com algumas bibliotecárias e documentalistas que começaram a organizar um sistema codificado que permitisse, sobretudo aos técnicos, o acesso a dados sobre tecnologia, patentes, marcas etc, de forma rápida e segura. Isso inicialmente era feito por telex, telegrama, carta ou telefone, até que se difundiu a técnica de processamento de dados e criaram-se programas que foram colocados à disposição dos usuários. Por meio de palavras-chave, passou a ser possível recuperar informações que estavam inicialmente na memória da própria empresa. Posteriormente, através de acordos com a Universidade de Tulsa e com outros órgãos, como o American Petroleum Institute e a Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos e organizações da Inglaterra, os interessados ficavam a par do que já havia sido feito no mundo e de quem estava fazendo o quê. Assim, a partir de uma informação obtida, era possível alçar novos níveis de tecnologia sem "reinventar a roda". Foi um grande passo à frente que se deu na oportunidade e que cresceu, depois, com a coordenação geral que este órgão criou. For-

mou-se uma divisão de documentação técnica e de patentes com os próprios documentos confidenciais das pesquisas realizadas no Centro de Pesquisas, que já estava funcionando. E isto foi uma bola de neve, foi crescendo, crescendo...

J.D. — O senhor havia mencionado que esta não foi uma implantação sem problemas.

A.M. — Não foi, porque havia muito pouca sensibilidade na própria empresa para a importância disso. Foi uma luta muito grande. As bibliotecárias eram consideradas pouco mais do que amanuenses, do que assistentes administrativos. Não lhes eram dada a importância que elas realmente mereciam. Aliás, elas e eles, porque também existiam homens. Acontece que essa é uma profissão de nível superior, de um curso exigente, se não me engano realizado em quatro anos ou mais. O reconhecimento desse fato foi uma luta exaustiva dessas pessoas, que contaram com o meu pleno apoio. Eu sempre achei que é dever nosso destacar isso e dar um impulso especial a essa atividade, que é complementar, mas é relevante para o desenvolvimento tecnológico, sobretudo, em bora ela abranja amplamente outras atividades, como advocacia e medicina.

Mas, realmente, até que se conseguisse o reconhecimento da profissão, criando-se os Conselhos Regionais de Bibliografia e Documentação e exigindo-se que quem trabalhasse nessa área tivesse formação superior, as pessoas que lidaram nessa área passaram por um processo extremamente desgastante. Esse foi o problema que surgiu na oportunidade.

Depois, criou-se um núcleo físico no Cenpes, onde havia todo um instrumental posto à disposição desse pessoal. O Cenpes estava esparsa em cinco lugares do Rio de

Janeiro: rua General Polidoro, Praia Vermelha, rua Buenos Aires etc., com a biblioteca central localizada no Centro da cidade. Quando ele se transferiu para a Ilha do Fundão e nós ocupamos nova sede lá, houve uma bipartição. A biblioteca central, que não era central no sentido de centralizar tudo, mas no de que ela atende às exigências e aos pedidos da administração central da empresa, ficou junto com a cabeça. Hoje está aqui no Edise, o edifício sede. Mas a biblioteca mais especializada, que servia de covaia para várias experimentações de sistemas de recuperação documentária de informações etc. foi para o Cenpes. Lá funciona a biblioteca de pesquisa, que é riquíssima em informações do campo tecnológico paralelamente, à cabeça desse sistema documentário, que coordena o mecanismo geral na empresa. Esse sistema hoje funciona com bastante eficiência e está sempre em aprimoramento.

J.D. — O senhor descreve um problema que pode ser resumido, em linhas gerais, a uma certa dificuldade ou preconceito das áreas tradicionalmente ligadas aos processos técnicos e às atividades industriais, com relação a essas áreas menos diretamente ligadas ao processo econômico, como a documentação. O senhor julga que isso é um problema de administração geral ou foi localizada nesse processo? Ou seja, há um certo preconceito em aceitar essas novas áreas que se tornam necessárias para o manejo e a dinamização da informação?

A.M. — Eu não saberia responder de pronto a essa pergunta, porque não parei para pensar muito sobre ela. Mas eu tenho uma convicção de que tudo que é novo tem uma certa rejeição. Há um sistema imunológico tradicionalista que rejeita aceitar alguma coisa nova que apareça. E o siste-

ma documentário não foi exceção a essa regra. Ele surgiu mostrando o seu valor e a sua necessidade, mas até que os técnicos enxergassem isso e passassem a acreditar nisso, houve um período de dúvida e de rejeição. Hoje isso está longe. Não se poderia jamais extinguir esse setor, que hoje encontra perfeito apoio no corpo técnico da empresa, que usa muito todo o sistema, seja da Petrobrás propriamente dita, seja de suas vinculações e interconexões com as empresas subsidiárias. A Braspetro, por exemplo, também tem o seu sistema e recolhe material do mundo inteiro, o que é muito útil para comparações em campos como o geológico.

Eu acredito que esse mecanismo, cujo mérito se deve a um pequeno número de bibliotecários e pessoas liderados pelo Afonso Celso Mendonça de Paula, merece um apoio especial e um reconhecimento da empresa. Eu fico triste, de certa forma, em sentir que até hoje ainda não foi dado o destaque que se deveria a esse organismo. Muito pelo contrário, com repetidas necessidades de contratações para o corpo organizacional da Petrobrás, essa atividade, que pertencia a um nível de divisão, foi convertida em um nível de setor. Em vez de expandir ela encolheu mais, em termos de status.

Z.C. — Isso é recente?

A.M. — Isso ocorreu há cerca de quatro anos, quando houve uma reorganização no Cenpes. Para criar uma outra divisão, a alta administração da empresa, que achava bonito não permitir expansões, resolveu, num ato que julgo unilateral, "castrar" exatamente um setor de grande expansão, que é o de pesquisa. Foi preciso diminuir o número de divisões para manter um certo equilíbrio, e a de documentação foi a

escolhida para ser diminuída, indiferentemente ao êxito que ela vinha tendo nas suas atividades e naquilo que colocava à disposição dos técnicos. Exatamente pelo muito que ela fez, era para se dar o devido reconhecimento e elevá-la. E, ao contrário, o que se fez foi rebaixá-la. Isto acontece no Brasil. Num país mais adiantado, não teria ocorrido.

J.D. — O senhor tocou num outro ponto, que é a importância das subsidiárias. Nós queríamos que o senhor descrevesse o tipo de relacionamento que se estabeleceu entre o Cenpes e as empresas subsidiárias. Isso se faz através de projetos ou no nível de empresa contratada? Quais as relações institucionais que existem?

A.M. — Vários figurinos têm sido utilizados. O Cenpes tem produzido resultados em benefício da própria empresa e a esta ele não cobra nada, porque ela é que o sustenta. Mas quando ele trabalha para outras organizações, sejam empresas subsidiárias da própria Petrobrás, sejam coligadas ou até empresas de fora do sistema, ele estabelece acordos de cooperação tecnológica ou de prestação de serviços. Há uma modalidade muito grande de acordos.

Quando o acordo é de prestação de serviços, estabelece-se uma espécie de convênio de caráter mais geral, eu diria um acordo "guarda-chuva" entre aspas, em que não se definem muito bem as relações de pagamento e de prestação de serviços. Emitem-se ordens de serviço, estabelecendo-se, para cada uma, quanto se vai se pagar após o serviço ser prestado.

Quando o acordo é de cooperação tecnológica, cada organização contribui com um certo número de técnicos ou

de instalações para o alcance de um objetivo comum. Um caso desses foi o que se mencionou há pouco e que permitiu o desenvolvimento do polibutadieno. Nesse caso o que ocorreu foi - como eu disse - um desejo da Força Aérea Brasileira, do Ministério da Aeronáutica, de intensificar o desenvolvimento de foguetes, com o objetivo inicial de realizar um levantamento meteorológico das altas camadas da atmosfera e da estratosfera e, posteriormente, até colocar satélites de informações. Esses foguetes usavam - e usam ainda - vários tipos de propelentes. O primeiro estágio dos grandes foguetes costuma ser de hidrogênio líquido e os estágios seguintes de propelentes sólidos. Um desses propelentes era importado pelo Brasil, à época, e não se sabia bem sua complexa formulação. Os Estados Unidos, preocupados e inseguros quanto ao uso desse propelente, imaginando que ele pudesse ser usado para um foguete militar, cancelaram a licença de exportação desse material para o Brasil.

Z.C. - Isso foi quando?

A.M. - Isso deve ter sido lá pelos idos do início da década de 70. Não tenho a data exata não, mas foi por aí. O CTA, na época Centro Técnico da Aeronáutica e depois Centro Técnico Aeroespacial, andou procurando como conseguir esse propelente no Brasil. O problema foi dividido em várias etapas, em várias seções: a do foguete propriamente dito, a do propelente etc. Cada organização no Brasil passou a trabalhar, através de contratos com o CTA, no desenvolvimento daqueles aspectos específicos que lhe cabiam. O CTA se aproximou da Petrobrás e fez um acordo para que ela descobrisse, a partir de amostras, de que material era feito o propelente e se era possível fazer alguma coisa semelhante ou até melhor.

Nem sempre isso dá resultado, mas no nosso caso os técnicos conseguiram desvendar que se tratava de um polibutadieno, ou seja, um hidrocarboneto complicado, com duplas ligações e polimerizado. Este material, que é normalmente líquido, mediante o uso de catalisadores adequados, se solidifica e se torna um propelente com uma combustão a velocidade constante, o que é importante num propelente sólido, para que não haja explosão. Nós aprimoramos esse material e depois montamos uma pequena unidade-piloto, que passou a produzi-lo. Acumulávamos essa produção durante alguns meses para que um foguete pudesse ser lançado. A produção era em pequeníssima escala e houve entendimentos...

J.D. — Havia alguma ligação com as plantas anteriores da Petrobrás ou esse era um projeto específico, novo?

A.M. — Não. Era um projeto inteiramente novo. Inclusive, a planta-piloto foi desenvolvida por nós. "Levamos na cabeça", num sistema de trial and error - de aproximações sucessivas - e chegamos lá. Produzíamos primeiramente por batelada, em vez de continuamente. Mas daí surgiram informações preciosas, que permitiram o projeto básico de uma unidade industrial. E essa unidade foi construída, também por um outro acordo, segundo o qual nós passamos esse know-how à Petroflex, uma subsidiária da Petroquisa. A Petroflex, a Nitriflex, enfim várias organizações foram contactadas e eu acho que isso acabou sendo feito por uma delas. Não quero citar nomes...

J.D. — Acho que foi a Nitriflex.

A.M. — A Nitriflex. Foi montada uma unidade industrial que foi financiada com recursos talvez do BNDE. Não sei

de quem nem de que maneira foram obtidos esses recursos, mas a unidade está funcionando até hoje e produz não sei mais que compostos nem em que quantidades. O quê e o quanto são matéria sigilosa. Nem eu sei: "Rasgue antes de ler."
[risos]

J.D. — Um outro caso importante de transferência tecnológica nos anos 70 foi certamente o dos produtos petroquímicos. O senhor poderia avaliar esse processo?

A.M. — Houve uma gama muito grande de produtos, inclusive alguns... Aí é que eu digo: não se pode simplesmente copiar o que o estrangeiro faz, é preciso ver as condições locais, a cultura, as necessidades, as condições econômicas do país. Vou citar um exemplo que mostra bem essa diferenciação. Nos Estados Unidos se produz álcool a partir do eteno, porque lá este é um material abundante, obtido de gás natural. Do etano vem o eteno e daí ao etanol. No entanto, no Brasil o que abunda é exatamente o etanol, o álcool etílico. Então, nós tentamos o processo inverso: partindo do álcool, obter o eteno, que é matéria-prima de uma série de produtos petroquímicos, como o butadieno, enfim, de vários produtos cujos nomes complicados minha memória não dá para recordar. Mas havia um processo francês muito "badalado", baseado em temperatura constante, e nós desenvolvemos um processo que foi realmente o "ovo de Colombo", baseado em quantidade de calor constante: muito mais barato, com equipamento dez vezes menos custoso do que o do processo francês. Esse processo foi patenteado pelo Cenpes. Depois, foi instalada uma fábrica que até hoje funciona no Nordeste.

Isso mostra bem que condicionantes econômico-financeiros mudam completamente a concepção de um país para

outro. O que nos Estados Unidos poderia ser matéria-prima para obter um determinado produto aqui virou o contrário: o produto virou matéria-prima.

Outro aspecto a observar na petroquímica é que há muitos processos que se pode comprar no mercado mundial. Paga-se a peso de ouro, mas obtém-se uma concessão de produção a partir de patentes que são de domínio de alguém. Mas há processos de última geração, que a organização que os possui quer vender, porque não quer criar outros competidores na fabricação. Ela quer reter os mercados porventura existentes para aqueles produtos.

Tínhamos alguma facilidade de comprar, por exemplo, o processo para fabricar polietileno de baixa densidade. Mas os processos para fabricação do polietileno de alta densidade, que é usado para plásticos flexíveis, mais espessos e resistentes do que os primeiros, as organizações alemãs que eram suas detentoras não queriam vender. Nós tivemos que desenvolvê-los a duras penas e, assim mesmo, nem sempre à altura dos processos alemães. Já outros processos, como o de produção de amônia, fertilizantes nitrogenados e de todos os seus derivados (uréia etc.), nós conseguimos, por meio de estágios e de acordos com a Kellogg, nos Estados Unidos, ou a Mitsui, no Japão. Começamos, assim, a importar a tecnologia para uma indústria que já se estabelecia e se mantinha num crescendo no Brasil, permitindo colocar no mercado coisas que antes só se poderia conseguir por importação, como os acrílicos. Hoje, o indivíduo não vive a petroquímica. Você pode nem estar sentindo, mas está vestindo petroquímica. Há fibras sintéticas que substituíram as naturais. Há produtos de maquiagem, de higiene bucal etc., todos baseados em petroquí

mica. Há lentes especiais de acrílico para óculos. Enfim, há uma enorme plêiade de produtos oriundos basicamente de derivados de petróleo. Isso responde pelo impulso que teve toda essa parte de utilização da petroquímica no Brasil.

J.D. — Esse setor da petroquímica, ao contrário do que nós já discutimos, foi implantado no Brasil através da empresa privada, tanto estrangeira quanto nacional. Mesmo no caso da implantação via empresa privada, o Cenpes desempenhou um papel decisivo nessa transferência de tecnologia?

A.M. — Algumas empresas privadas agiram diretamente com empresas estrangeiras. Aí realmente não houve, a meu ver, a predominância do Cenpes no processo. Houve a predominância de quem tinha mais dinheiro.

A Petroquisa desempenhou um papel muito importante. Sua criação foi o marco para que a multinacional sentisse que nós estávamos resolvidos a implantar uma indústria petroquímica no país e que não iríamos ser eternamente mercados cativos daqueles produtos que eram fabricados em escala enorme e, por isso, poderiam ser vendidos a preço unitário bastante baixo aqui. O preço unitário somado ao transporte ainda era muito competitivo.

A Petroquisa serviu de alavanca, de catalisador para toda essa indústria que se montou e que começou a pontear como pequenas ilhas da iniciativa privada em São Paulo. Depois, com a Petroquímica União, surgiu em maior escala. A seguir, vieram: o Copene, na Bahia, que teve uma concepção já em si revolucionária, pelo uso de centrais de manutenção e de matérias-primas, portanto minimizando o custo de produção, e o Copesul, no Rio Grande do Sul, que já foi um aprimoramento maior de todo esse esfor-

ço. E agora, se pretende estabelecer a indústria petroquímica no estado do Rio de Janeiro, onde também há alguns representantes da indústria petroquímica, mas que não estão reunidos nem ordenados devidamente para a melhor utilização da matéria-prima e das economias-satélite que giram em torno dela. Este é um aspecto importante.

[FINAL DA FITA 12-A]

10ª Entrevista: 15.09.1988

J.D. — Nós gostaríamos de recapitular de uma forma um pouco mais detalhada o processo de reorganização do Cenpes e a importância específica da criação do setor de engenharia básica.

A.M. — Eu vou tentar recordar esse episódio. Isso ocorreu em meados da década de 70, quando era diretor de contato para a área de pesquisa o Orfila Lima dos Santos. Havia um grande número de divisões que já começavam a proliferar no Cenpes, algumas voltadas para atividades fins - exploração de petróleo, produção, catálise, refinação, produtos petroquímicos, produtos lubrificantes etc. - e outras para atividades de apoio - manutenção, administração do pessoal etc. Numa árvore de organograma, isso tudo eram penduricalhos ligados ao superintendente do Cenpes, obrigando-o às vezes a prestar atenção e tomando o seu tempo com atividades menos representativas, menos relevantes para a pesquisa e o desenvolvimento. Dessa forma, achava-se que o Cenpes já tinha atingido um porte e um número de empregados tal que recomendavam uma reorganização. Eu, de fato, tinha algumas restrições a olhar muito para organogramas, porque minha intuição dizia que a pesquisa, pela caracte-

rística das pessoas que ali trabalhavam, de grande independência e genialidade também, ou seja, pessoas de difícil trato, talvez caminhasse melhor com uma organização matricial, através da formação de grupos-tarefa que poderiam se compor e serem, depois desfeitos à medida em que os diferentes projetos eram bem-sucedidos ou acabavam.

Z.C. — Nesse contexto, o senhor era contra a reorganização?

A.M. — Não. Eu achava que ela deveria ser feita, porque me sentia muito sobrecarregado. Apenas, eu achava que deveria ser diminuído o número de divisões e criados mais grupos-tarefas em que o coordenador teria uma remuneração adicional para coordenar podendo passar a batuta para um outro coordenador do mesmo grupo-tarefa, na medida em que os objetivos do grupo fossem se diferenciando e passassem de um estágio de pesquisa fundamental ou básica para um estágio de pesquisa aplicada que exigisse um outro tipo de liderança. Enfim, eu lutava muito pela flexibilidade daquele slogan que eu tinha criado — flexibilidade, comunicação e participação — e que eu acho que já mencionei.

De qualquer jeito, o diretor Orfila liderou esse esforço de reorganização e resolveu designar uma comissão para fazer esse estudo. Essa comissão era constituída do dr. Ivan Maia de Vasconcelos, que tinha sido vice-presidente da Petroquisa, do dr. Ivo Ribeiro, que tinha sido diretor da Petroquisa e assistente do ex-diretor Leopoldo Miguez de Mello, e do dr. Haylson Odonne, que era até então o chefe da divisão de refinação do Departamento Industrial, uma das mais importantes. Eu era o coordenador desse grupo.

Foi feito um esforço, cheio de peripécias que não vale a pena mencionar no momento, que resultou na indicação

de três grandes áreas: a área que iria aglutinar todo aquele esforço feito até ali prioritariamente na atividade industrial e que se chamava Superintendência Industrial, para a qual foi designado Haylson Odonne; a área de exploração e produção, decorrentes das divisões que lidavam com esse problema - que estava ganhando vulto cada vez maior -, tendo sido colocado ali um elemento escolhido pelo Departamento de Exploração e Produção, para que a atividade fosse conduzida de maneira bastante objetiva e pragmática...

J.D. - Esse elemento era geólogo ou engenheiro?

A.M. - Ele foi escolhido pelo departamento. Por acaso, era um geólogo, mas poderia ser um engenheiro.

J.D. - Não houve qualquer critério especial.

A.M. - Não houve um critério. Era mais pelas características do indivíduo, que era o Alberto Carlos de Almeida. Finalmente, havia a área de engenharia básica, que foi, talvez, a de maior desafio, porque não se tinha coisíssima alguma. Essa área foi entregue ao Ivo Ribeiro, que era um organizador emérito, um homem muito prático. Ele contornava as dificuldades e conseguia, com a lábia que tinha, atrair os melhores elementos, tanto do Departamento Industrial quanto do Departamento de Serviços de Engenharia da empresa, para constituir aquele núcleo que ia se dedicar a uma coisa com que as empresas de engenharia particulares não simpatizavam muito, mas que, na realidade, era necessária.

Eu explico melhor. As empresas de engenharia eram afeitas à engenharia de detalhe: os projetos de engenharia de eletricidade, de fundações, de instrumentação etc. Mas elas não tinham em seu âmago nenhum brain-trust,

nenhum grupo específico para lidar com a engenharia básica.

O que é a engenharia básica em relação à engenharia de detalhe? Eu poderia explicar isso da seguinte maneira: quando se vai construir uma casa, ela tem que ser feita de encontro aos desejos e aos hábitos do seu dono. O dono tem que orientar o arquiteto, informando como ele quer a casa: onde ele quer a sala de jantar, se quer uma varanda, quantos quartos e qual a relação recíproca desses ambientes. Cabe depois à companhia construtora fazer a engenharia de detalhe daquilo que o arquiteto planejou e, às vezes, até adaptar o que o arquiteto planejou. O arquiteto tem a idéia básica, o conceito que vai orientar o trabalho. A engenharia de detalhe vai fazer com que aquilo se transforme numa realidade, que os andares e os balanços de telhado que o arquiteto tenha projetado possam ser realmente construídos com base na boa técnica de engenharia de resistência de materiais e o que mais seja. Faltava esse conceito de engenharia básica para os processos industriais.

J.D. — E isso foi uma resposta da Petrobrás para um determinado problema ou foi uma iniciativa que ela tomou?

A.M. — A Petrobrás, em seu esforço de nacionalização, verificou que toda vez que procurava uma empresa nacional para fazer um processo de uma refinaria e descer aos detalhes daquele processo, a companhia de engenharia ia buscar socorro nas companhias estrangeiras de engenharia básica. Não havia engenharia básica dentro do país. Então, elas tinham que subcontratar isso de uma empresa estrangeira, paga em dólares. Em cima do que elas pagavam, elas cobravam uma taxa de administração bastante significativa, duplicando, talvez, esse valor e cobrando isso da Petrobrás. Além de haver um custo elevado, havia outros problemas envolvidos.

Nunca se aprendia a fazer engenharia básica, porque ela era feita no exterior, de acordo com os padrões...

J.D. — E as especificações de materiais também eram afetadas.

A.M. — Todas elas eram afetadas. As especificações de materiais de uma engenharia básica feita nos Estados Unidos usam o sistema americano - polegada e o que mais foi - e não o sistema métrico. Além do mais, em alguns equipamentos básicos, como os reatores, que sempre são detalhados mesmo na fase de engenharia básica, são recomendados com base em ofertas de fabricantes do país de origem. Eu até mencionei, se não me engano, o caso de um forno. Na refinaria, o forno tem tubos onde se dá o craqueamento. Esses tubos, nos países mais avançados, são aletados. Eles têm umas aletas, ou seja, uma superfície, umas asinhas por fora...

J.D. — Para aumentar a transmissão do calor.

A.M. — As aletas aumentam a transmissão do calor e dão um rendimento maior ao tubo. Só que a indústria brasileira não fabricava esse tipo de tubos aletados. Então, nós tínhamos que superdimensionar um pouco o forno para usar o material disponível no fabricante nacional até que ele conseguisse aprender a fabricar aqui, por concessão ou outro caminho, esses tipos de tubos. Tínhamos que considerar todos esses aspectos para nacionalizar o produto, o que aí significava aumentar um pouco o tamanho do forno, mas barateá-lo enormemente, porque era pago em cruzeiros na época. E isso só podia ser feito mediante uma interação muito grande entre aquele que fazia o projeto de engenharia básica e a indústria nacional, ou seja, os fabricantes que iam oferecer aqueles tipos de bombas, de equipamentos, de

turbinas e mais o que houvesse aqui no país. Não era possível se basear no que tivesse que ser importado.

Esse esforço recomendou, e muito, que a engenharia básica passasse a ser feita aqui. Ora, quem mais sabia os tipos de engenharia básica que podiam ser realizados no país e aqueles que ainda teriam que se apoiar nas firmas de engenharia estrangeira era a própria Petrobrás. Ela estava vivendo o problema, pois tinha essas refinarias nas mãos. Não havia muito sentido em esfacelar, em atomizar esse esforço de engenharia básica. Se isso fosse dado a dez ou 15 empresas de engenharia particulares, nunca se iria realmente internar no país esse conhecimento. O esforço tinha que ser concentrado. E o ponto de concentração tinha que ser dentro da Petrobrás, porque para ali se canalizavam esses processos todos.

Começamos com uma engenharia básica muito rudimentar, com unidades de destilação atmosférica, que apenas usa processos físicos, até caminharmos para unidades mais complexas, mediante acordos para a compra de tecnologia com empresas americanas, japonesas e francesas, como a Kellogg, a Mitsui e outras. Nós conseguíamos que, nas cláusulas do contrato de compra dessa tecnologia, fosse embutido um item que obrigava essas empresas a treinar nosso pessoal nas unidades delas, inclusive acompanhando a feitura do projeto de engenharia básica lá, para aprender como era aquilo...

Z.C. — Quando foi isso?

J.D. — Em 1976.

A.M. — Foi mais ou menos nessa época.

Z.C. — Foi a primeira vez em que se fizeram contratos desse tipo?

A.M. — Sim. Na indústria do petróleo, foi a primeira vez. Eu não sei se na siderúrgica...

J.D. — A negociação com as empresas era um processo difícil? A barganha era difícil? Ou as condições...

A.M. — A barganha era extremamente difícil. Nós usávamos da técnica de dizer: "Se vocês não querem dar, nós vamos procurar um outro fornecedor dessa tecnologia de engenharia básica noutro lugar do mundo." Evidentemente, nós sabíamos que algumas dessas tecnologias eram de ponta, pioneiras, em certas...

J.D. — Mas o mercado favorecia essa posição de vocês.

A.M. — O mercado favorecia essa posição. O problema que tínhamos a enfrentar era comprar uma tecnologia de segunda geração ou uma de primeira, pagando mais caro. Essa era uma barganha muito difícil, porque avaliar tecnologia, é algo, diria, subjetivo. Você tem alguns dados no mundo que permitem dizer a eficiência de um processo, mas se este foi lançado muito recentemente, você ainda não tem um histórico da sua evolução para poder compará-lo com outros. Esse era um ponto muito crítico.

J.D. — E o senhor faz um balanço positivo dessa trajetória?

A.M. — Sim. Nosso grupo era muito respeitado. O Haylson Odonne e o Ivo Ribeiro eram negociadores fantásticos que conseguiam "arrancar o pêlo do ovo". Por isso mesmo, havia um grande respeito das empresas pela habilidade da Petrobrás em obter isso, e uma certa indignação da engenharia privada brasileira, por ser contornada nessa área onde ela tinha grandes lucros, porque fazia esses negócios no exterior e cobrava em cima disso quantias astronômicas. A engenharia básica era uma tecnologia muito fechada. Nós fomos

abrindo esse livro, fomos desvendando esse segredo, que era um pouco o segredo de Polichinelo.

Isso nem sempre era possível. Eu mencionei do polietileno de alta e de baixa densidade, agora já dominado por nós. Mas antigamente, as firmas alemãs que dispunham da tecnologia do polietileno de alta densidade não queriam vendê-la de jeito algum. Qualquer que fosse o preço que se oferecesse, ela não estava no mercado.

Z.C. — Era lucrativo para as empresas privadas continuarem nesse esquema de comprar, trazer e vender a engenharia básica?

A.M. — Era muito lucrativo, mas elas não internavam a tecnologia, ou seja, elas estavam sempre dependentes e buscavam essa tecnologia no exterior novamente. Toda vez que queriam fazer um novo projeto, tinham que ir "comer na mãozinha do papai grande" lá fora. E a nossa idéia era poder internar essa tecnologia e, por esforço próprio, como aconteceu em muitos casos, ganhar um patamar mais alto de conhecimento tecnológico que pudesse depois até ser vendido para outros países menos desenvolvidos.

Z.C. — Então não havia qualquer interesse das empresas privadas em abrir essa caixa de...

A.M. — Não, não havia. Além do mais, elas não tinham certeza da continuidade da contratação. Elas podiam ser contratadas para um projeto hoje, mas no seguinte, pela tomada de preços, perder para um outro concorrente, que iria buscar essa tecnologia. Então, aquela ligação com a empresa no exterior não tinha continuidade e não era interessante fazer um investimento grande para internar...

Z.C. — Mas as empresas privadas colaboravam sempre de alguma maneira?

A.M. — Elas foram muito corretas na parte de engenharia de detalhe. Mas pleiteavam continuar no esquema de quem ganhar a concorrência contratar a tecnologia no exterior e não queriam saber de trazer essa tecnologia para o Brasil. Eu não posso dizer que não houvesse exceção à regra, mas o pensamento geral das empresas de engenharia era esse, porque também não era econômico para elas fazer isso. Elas não tinham a segurança de que haveria continuidade no emprego desse esforço no futuro. De que adiantaria para elas internar essa tecnologia se na próxima concorrência ou tomada de preços outro ganhasse? Como é que elas iam fazer? Só se fizessem um cartel com o outro. Mas a luta entre as empresas de engenharia era muito grande. Havia realmente uma competição extrema.

J.D. — O senhor devia ter um ponto de observação muito bom para enxergar esse mercado.

A.M. — Sim. Nós víamos isso e incentivávamos às vezes. A algumas das empresas que estavam incipientes ainda, nós dávamos uma ajuda, uma "colher-de-chá". Fizemos isso também na área de material, onde houve um esforço singular do Sermat, nosso Serviço de Material, em amparar empresas e incentivá-las a fazer contratos de concessão de fabricação, no país, de algo que vinha sendo fabricado até então no exterior. E tivemos uma grande dose de paciência, digamos assim, com os equipamentos que eram produzidos aqui e que muitas vezes tinham a aparência física, a forma do equipamento importado, mas que não eram feitos de materiais adequados e, por isso, no quinto ou sexto uso começavam a falhar. Nós tínhamos um certo tipo de válvula que era extremamente crítico para operações. Podia-se medir com paquímetros e outros medidores extremamente sensíveis as dimensões das válvulas

brasileiras: eram idênticas às das válvulas importadas. Mas só que o material de que elas eram feitas não era idêntico. O material era muito diferente, causando um desgaste muito rápido dessas válvulas, de modo que na décima ou décima-primeira vez em que eram fechadas ou abertas, elas já não vedavam mais. O material erodia. Acontecia alguma coisa. Nós tínhamos um controle de qualidade, e houve casos em que, de cem peças recebidas nós refutamos 95. Aproveitávamos 5%. Havia um desgaste tremendo e tínhamos que ter paciência até o fabricante ganhar essa nova posição.

Portanto, acho que a engenharia básica foi um ponto crítico relevante, um salto com botas-de-sete-léguas para que pudéssemos começar a fazer os nossos próprios estudos. Depois, isso se lançou também na área de exploração e produção, com o projeto de plataformas e todo um sistema que nos permitiu nos lançar no off-shore com o êxito que estamos tendo.

J.D. — Para encerrar essa parte sobre o Cenpes, nós gostaríamos que o senhor fizesse uma espécie de balanço, principalmente ressaltando todos aqueles problemas relativos à administração de pesquisa na empresa: os problemas de conquistar o apoio político na empresa para os processos, os problemas de vender o projeto Cenpes para empresa...

Z.C. — Eu queria fazer uma pergunta talvez um pouco anterior. O senhor estava falando da reforma. Havia esses três grandes setores e continuaria havendo um superintendente para coordená-los. Era esse o...

A.M. — Esse era o esquema. Na hora de fechar os negócios, o superintendente da área específica sempre se fazia acompanhar do superintendente maior, por causa da experiência

adquirida que eu, como superintendente maior, tinha sobre os outros que, embora mais especializados, não possuíam ainda essa vivência. Foi feito um trabalho de equipe que marcou época. Houve o envolvimento de todos no esforço co mum de alcançar o objetivo.

Quando você tem uma equipe desunida, você não consegue realizar isso. Isso acontece quando a equipe está insatisfeita, por vários motivos: ou porque não tem remuneração psicológica daquilo que faz, ou porque não é bem paga. Esses problemas estão aí hoje. Estamos sentindo um desânimo geral no pessoal da Petrobrás, decorrente dos baixos salários. A Petrobrás está perdendo um pessoal de primeiríssima qualidade para a empresa privada, que pode pagar remunerações muito mais elevadas.

Z.C. - Esse esquema de reforma, então, foi do grupo que o senhor coordenava.

A.M. - Exato.

Z.C. - E esse esquema foi logo aceito?

A.M. - Depois de muito detalhe, ele foi aceito e implantado, e daí por diante a coisa correu muito bem. De lá para cá, já ocorreram outras reorganizações da área de pesquisa. Ultimamente, se pretende até dividi-la, ficando o atual Cenpes, que já chegou talvez a um ponto de saturação, voltado exclusivamente para a área industrial e construindo-se três novos centros.

Haveria um centro de pesquisas só para a área de exploração, produção e perfuração. O novo centro, que já foi cognominado de Exproper - Exploração, Produção e Perfuração - ficaria em frente ao Cenpes, numa área também cedida pela universidade por um período de cinquenta

anos ou o que seja, e cobriria uma gama nova de atividades, apoiando-se, sempre que possível, naquelas divisões de serviços comuns da área do centro industrial.

Ao lado, seria criado um centro de pesquisas voltado exclusivamente para a petroquímica e administrativamente subordinado à Petroquisa. Esse centro serviria a toda a indústria coligada e privada da área de petroquímica.

Finalmente, seria criado um quarto centro para o desenvolvimento de recursos humanos, interagindo com a universidade e apoiando-se nas unidades - piloto e industriais que existam ali para o treinamento desse pessoal que se destina às atividades - fim da empresa, que são as atividades industriais e de exploração e produção.

Isso tudo foi concebido num plano mais recente, ainda à época do presidente Ozires, e que está sendo agora estudado e otimizado para uma implantação que se espera venha a ser feita a curto prazo.

J.D. - Eu ia lhe pedir um balanço, mas o senhor acabou de fazê-lo.

A.M. - Eu não sei se isso significa bem um balanço. Eu acho que ainda há muito por vir. A experiência de empresas grandes, multinacionais, de outras nações mostra que, à medida que você cresce, você é obrigado a partir daquela concepção de dono de botequim para dono de uma grande cadeia de department stores do tipo Mesbla. Você tem que descentralizar e regionalizar. Eu imagino que daqui a alguns anos - talvez eu já não esteja mais aqui - vamos ter centros de pesquisas tecnológicas localizados nos estados ou perto de Campos ou Macaé, ou de onde haja maior aglomeração de exploração e produção, onde possamos fazer ex-

periências in loco, aplicando no campo aquilo que é feito em escala menor por computadores ou no laboratório. E vamos ter também centros de pesquisas tecnológicas de petroquímica localizados perto dos grandes pólos petroquímicos. À medida que esses pólos se especializem ou avancem num determinado setor mais do que em outro - em fibras ou lá no que seja - a tendência é essa: regionalizar e especializar esses centros tecnológicos, aproximando-os das indústrias afins a que eles servem. Esses centros, pela própria palavra "tecnológicos", têm que ter uma resposta pronta ao problema tecnológico, de produtos e processos, e não àqueles problemas fundamentais da ciência. Nesse caso, eles se voltariam para uma pesquisa mais fundamental, que se aproxima dos centros universitários e dos institutos de pesquisa fundamental.

Na Chevron e na Exxon, nos Estados Unidos, há complexos de pesquisas que são verdadeiras cidades.

Na British Petroleum, há os centros de tecnologia, que são chamados corporativos e que visam resolver os grandes problemas ainda insolúveis de avanço, de pioneirismo científico, digamos assim: a invenção de novos processos ou coisa que o valha. E há os centros - a palavra "centro", apesar de paradoxal, ainda permanece aí - descentralizados. Esses centros atuam regionalizadamente, descentralizadamente, para atender a um grupo de subsidiárias ou de atividades daquele sistema todo da estatal. Eles estão voltados para resolver problemas específicos de lubrificantes, por exemplo.

A Chevron, que é líder no campo de óleos lubrificantes, tem centros de lubrificantes extremamente avançados. A Mobil também tem seus centros. Em ambos os casos,

esses centros da pesquisa fundamental, mas sim de uma pesquisa extremamente aplicada e objetiva: melhorar os índices de vida dos óleos lubrificantes, ou a eficiência de processos catalíticos, ou a eficiência da recuperação secundária de campos de petróleo, como ocorre na Chevron.

Na Chevron, os laboratórios de La Habra são voltados para a exploração e produção. Os laboratórios ao norte de São Francisco são voltados para os problemas de refinação, de óleos lubrificantes. Os centros de pesquisa são verdadeiras empresas subsidiárias que têm um presidente e uma independência de atuação muito grande.

Isso agora vai se complicar um pouco, porque, pela nova Constituição, para se formar uma subsidiária de uma estatal tem que haver autorização do Congresso. Então, eu vejo com muito pessimismo a...

J.D. — Possibilidade de flexibilidade.

A.M. — ...flexibilidade que uma empresa desse gigantismo, desse tamanho, desse porte, tem que ter para poder lutar em igualdade de condições com os grandes grupos multinacionais. Essa questão do governo querer sufocar, ou querer controlar a atividade de uma empresa, criando etapas prévias à gestão gerencial, é uma castração.

J.D. — Uma volta ao passado.

A.M. — Uma volta ao passado. Enquanto há uma descentralização da gestão nos países comunistas e socialistas, como a China, que está permitindo a miniempresa, e a URSS, que está se flexibilizando, nós aqui estamos copiando a URSS de cinquenta anos atrás. Realmente, é um passo atrás que estamos dando nesse particular. Mas eu espero que daqui a dois anos, quando vier a oportunidade de reformar a Cons-

tituição a má experiência adquirida nesse ínterim vá permitir corrigir esses senões. Porque, realmente, isto é um grave erro que foi cometido por constituintes que não têm experiência nessa área.

[FINAL DA FITA 12-B]

11ª Entrevista: 25.10.1988

J.D. — O senhor certamente esteve em contato permanente com problemas relativos à propriedade industrial. Como qualificaria, por exemplo, a lei brasileira sobre propriedade industrial em geral e em relação aos processos de transferência de tecnologia?

A.M. — A lei brasileira surgiu com a criação do Instituto Nacional de Propriedade Industrial, que baixou uma série de normas que criaram um certo impacto de início. Eram normas restritivas, que manietavam bastante o processo de liberdade de contratação e de transferência. Mas depois, na prática o instituto se mostrou bastante flexível. Nós lhe dizíamos: "Ou nós aceitamos essas cláusulas de restrições que a firma estrangeira nos impõe - manter uma certa confidencialidade e, durante um certo número de anos após terminado o contrato, não utilizar essa tecnologia sem pagar royalties - ou nós não teremos essa tecnologia. Nós vamos ficar realmente a léguas dos processos de outros." Nesses casos, o INPI fazia exceção e aceitava. Todos os contratos tinham que ser submetidos e aprovados por ele. Era uma coisa burocrática e um pouco extensa, sobretudo porque o INPI tinha um número muito pequeno de pareceristas e examinadores, o que engarrafava o negócio todo porque houve uma quantidade enorme de processos. Eu acho que

até hoje eles estão com uma quantidade de exames pedidos muito maior do que a capacidade deles realizarem isso. Este é um dos problemas nossos, brasileiros. É isso que está acontecendo também na indústria farmacêutica, como mais tarde eu poderei falar.

J.D. — O senhor qualifica dois tipos de problema: um estritamente burocrático, quanto à negociação entre o Cenpes, no caso, e o Instituto Nacional de Propriedade Industrial; outro quanto aos problemas do órgão propriamente dito. O órgão se mostra subdimensionado para a tarefa.

A.M. — Naquela ocasião, era bastante subdimensionada e eu quero crer que ainda seja.

J.D. — E os problemas de negociação burocrática eram facilmente superados com base nesses argumentos que o senhor enumerou?

A.M. — Facilmente eu não diria, porque nada é muito fácil no Brasil quando você está lidando com pessoas ainda um pouco inexperientes. Eram pessoas inteligentes, preparadas, mas inexperientes em exames desse tipo. Afinal, nós estávamos partindo para uma solução nova. Nunca se tinha pensado criar impedimentos nessa área e tornar obrigatório o registro de marcas, patentes etc. Vejam bem o exemplo do Japão. Durante muitos e muitos anos, o Japão ignorou o sistema de patentes do Convênio de Paris e copiou vergonhosamente peças de tratores ingleses; elas fixavam às originais e levavam iguaizinhas o nome da marca japonesa. Depois que o Japão criou uma massa crítica e teve uma indústria aparelhada para fazer tudo isso, ele aderiu ao Convênio de Paris. Mas isso já foi mais adiante.

Z.C. — O Brasil aderiu desde o início...

A.M. — O Brasil ainda não aderiu completamente. Há umas áreas que aderiram e outras que não. Mas na indústria farmacêutica o controle está bastante rígido. Podemos ver isso mais tarde.

J.D. — O Cenpes desenvolveu alguma política específica nesse setor? Como ele se qualificou para tratar desse problema?

A.M. — Aí temos que ver dois aspectos. Primeiro, havia o aspecto da Petrobrás como recebedora e compradora de tecnologia do exterior. Nós nos defrontávamos com uma política já estabelecida pelo país e tínhamos que conviver com ela. O segundo aspecto ocorria quando nós tínhamos processos patenteáveis e queríamos ter essa patente garantida nos outros países que poderiam ser compradores dessa tecnologia. Nesse caso, através de advogados e firmas especializadas em patentes no exterior, patenteávamos esses processos em várias partes do mundo onde haveria firmas que provavelmente queriam utilizá-los ou poderiam copiá-los: Alemanha, Japão, França, Estados Unidos etc. Este é um mecanismo de defesa: gastar recursos para patentear um processo, evitando que outro venha a copiá-lo e patenteá-lo antes que nós pudéssemos fazê-lo. Isso se mostrou bastante real. Nós tínhamos mais de meia centena de processos que foram patenteados aqui e que poderiam ser patenteados no exterior. Esse foi o panorama com que nós nos defrontamos.

J.D. — Toda a literatura e mesmo as conversas com o senhor dão a entender que esse é um processo extremamente fluido e que a regulamentação legal nesse setor é muito problemática. Essa é uma avaliação verdadeira? A legislação anda mais devagar do que o processo real?

A.M. — Cada país tem uma filosofia e uma política em relação a patentes e marcas. Alguns correram depois, outros se anteciparam. Os Estados Unidos tinham patentes há mais tempo, válidas por prazos entre sete e vinte anos.

Eu não encontrei muita uniformidade em política de patentes por esse mundo afora. O Convênio de Paris tentou dar um pouco de ordem nessa casa desarrumada e realmente conseguiu alguma coisa. Quando se aderiu ao Convênio, já se aceitavam as limitações e as regras de jogo. Eu senti isso naquela oportunidade.

J.D. — Esse processo de transferência de tecnologia certamente apresenta especificidades para cada área de pesquisa do Cenpes. O senhor poderia descrevê-las ou pelo menos dar uma idéia?

A.M. — O que é a tecnologia? É uma integração de conhecimentos de várias áreas, sejam eles científicos, básicos ou não, a serem aplicados com um fim determinado. Vamos citar, por exemplo, o campo dos plásticos. Nesse campo, podia-se comprar a tecnologia para a produção de polietileno de baixa densidade, que é usado naquelas folhas de plástico transparentes. Mas a tecnologia do polietileno de alta densidade era fechada. Sua patente dizia muito pouco.

A patente também pode ser fonte de informações para copiar um processo. Mas as firmas que possuíam a tecnologia do polietileno de alta densidade não queriam revelá-la. Não queriam vendê-la, não queriam nada. Então, era uma tecnologia extremamente difícil de trazer para cá. Ela veio ao Brasil através da participação dessas empresas, em um modelo tripartite, com firmas particulares brasileiras e a Petrobrás, quando se estabeleceu a Petroquisa. Hoje

nós já fabricamos polietileno de alta densidade, mas a tecnologia continua muito restrita.

Então, há dosagens diferentes. Não se pode estabelecer regras comuns para obter essa tecnologia. Como também não se estabelecem regras para vender a tecnologia a terceiros, a países menos desenvolvidos ainda que o Brasil em termos de petróleo e petroquímica, por exemplo.

J.D. — Na área de prospecção de petróleo, existe algum problema em termos de equipamentos ou processos?

A.M. — Sim. Eu vou falar mais especificamente da área em que nós assumimos uma certa liderança: a exploração e produção off-shore. Nós compramos uma tecnologia ainda muito rudimentar de uma empresa norte-americana, aplicamos isso inicialmente numa parte da bacia de Campos e sofremos enormemente, porque a coisa não deu certo. Fomos aprendendo "dando com a cabeça na parede", através de um esforço próprio que nos custou muito caro, muitos anos de trabalho. Mas hoje nós já dominamos isso e produzimos petróleo até profundidades de 500 m de lâmina d'água. E possivelmente vamos alcançar a tecnologia, no mais curto prazo, de até 1.000 m de profundidade da lâmina d'água. Não há, que eu saiba, outro país no mundo que domine essa tecnologia.

J.D. — E o Brasil já exporta essa tecnologia?

A.M. — O Brasil já exporta tecnologia para lâminas de até 400-500 m. Também não há países perfurando em lâminas tão profundas assim no resto do mundo. A Noruega, no mar do Norte, anda por volta de 400-500 m. Na costa do Texas, no sul do golfo do México, às vezes vai-se a profundidades maiores. Nós estamos agindo ali em joint-venture com outras empresas.

Mas a tecnologia de exploração off-shore é muito procurada e o nosso esforço não só brasileiro. Fizemos convênio com trinta ou quarenta instituições estrangeiras: francesas, americanas, alemãs etc. Cada uma deu a sua parcela. Esse programa ainda existe e chama-se Procap. É, exatamente, um programa de capacitação em lâminas d'água em mar profundo. Isso está em plena evolução, pois estamos buscando cada vez mais. O esforço é feito pela Petrobrás, por empresas de engenharia de equipamentos no Brasil, pela Marinha de Guerra e por empresas, universidades e institutos de pesquisa no exterior. É um projeto multicliente, multifacetado. Queremos o maior somatório de experiências possível, cada um vendo uma parcela do problema. Um grupo estrangeiro está desenvolvendo bombas para quantidades enormes de fluidos multifásicos em alta pressão. Outra parte que está sendo desenvolvida são as pernas das plataformas flexíveis, atirantadas ou não. Enfim, esse problema se desdobra em trezentos probleminhas ou problemões que estamos atacando para constituir esse panorama global, integrar isso nesse grande empreendimento coordenado por nós que é o off-shore. Esse é um esforço muito interessante que eu citaria como exemplo.

J.D. — Como vamos terminar essa parte relativa à tecnologia e à sua participação na pesquisa, nós gostaríamos de saber se o senhor deseja fazer alguma outra consideração a esse respeito.

A.M. — Nós temos algumas ilhas da tecnologia que constituem exemplos — não sei se bons ou maus — característicos de uma atuação que pretende proteger a indústria nacional. Por exemplo, a indústria farmacêutica ou a indústria de química fina, que agora está muito em moda porque há uma comissão

parlamentar de inquérito examinando esse problema, fatura 2,5 bilhões de dólares por ano. E aí nós temos um panorama interessante: as multinacionais, que são uns cinquenta laboratórios, detêm 85% do mercado com 73% dos investimentos globais; as cerca de 450 empresas nacionais, todas pequenas, que detêm apenas 15% do mercado. Estamos em minoria aí, mas também não podemos querer crescer em todas as áreas. Nós temos que escolher aquelas que sejam mais críticas, que nós possamos dominar.

Para se ter uma idéia, a indústria farmacêutica era livre. Até 1945, o sujeito poderia vir para cá e vender produtos patenteados no exterior. A partir daí, o Brasil passou a reconhecer a patente de produtos farmacêuticos e liberou essa parte. Para processos farmacêuticos, isso veio a ocorrer a partir de 1969. Nós estamos ainda relativamente jovens nessa experiência. Houve aí uma proteção às multinacionais no mercado interno.

São necessários um investimento de cerca de 125 milhões de dólares, mais dez anos de esforço e muita gente para descobrir um produto novo lançado no mercado. Normalmente, de dez mil produtos desenvolvidos, resultam cerca de mil compostos definidos que são transferidos. Desses mil, um se torna em novo medicamento que é aprovado pelos órgãos de governo. Então, de dez mil apenas um é aproveitado. Um esforço fenomenal tem que ser feito, envolvendo, inclusive, inúmeros laboratórios e milhares de pesquisadores para se chegar a esse tipo de resultado. Assim, fazer pesquisas aqui só se torna interessante se esses resultados puderem ser patenteados. Uma multinacional não vai estabelecer um laboratório de pesquisa aqui no Brasil, não tendo a certeza de que vai ter a posse dessas patentes, porque o mercado é de quem quiser copiar.

Há o que chamo de um tempo de cura para deixar o mercado livre até que chegue o momento adequado para estabelecer uma barreira. A Itália e a Suíça, por exemplo, adotaram as patentes para produtos farmacêuticos somente em 1979. A Coréia, que está muito ativa agora, somente a partir do ano passado estabeleceu um regime de patentes. Há, portanto, um período crítico de espera, que varia entre dez e vinte anos, para que o país adquira essa massa crítica no campo em que ele decidiu avançar mais rapidamente e aí então estabeleça as barreiras para o produto importado.

No Brasil, o uso de remédios ainda é muito pequeno, quando comparado ao de outros países. Nós estamos em 18º lugar no consumo de remédios, que é liderado por países como o Japão e os Estados Unidos. Enquanto nós gastamos cerca de 5,1% do orçamento doméstico com cigarros e coisas desse tipo, com remédios gastamos em torno de 2%.

Por outro lado, os órgãos oficiais de controle de fármacos são muito falhos. Nossa Divisão Nacional de Vigilância Sanitária de Medicamentos - Dimed -, que seria o órgão comparável ao Food and Drug Administration dos Estados Unidos, está tentando se implantar e controlar esses produtos farmacêuticos há muito tempo. Ela tem uma defasagem enorme. A Dimed conseguiu preparar uns trinta pesquisadores e pareceristas, que entraram como estagiários, e o governo mandou que despedisse. Toda essa gente foi posta na rua e isso causou uma fila de processos para obter o reconhecimento necessário para que o medicamento possa ser utilizado. Essa fila vai em prejuízo do consumidor, que precisa de um remédio e não o tem porque ele não está liberado.

Esse problema de patentes e de reconhecimento de produtos importados cobre um espectro, um arco-íris, que vai desde os aspectos conceituais de política até os aspectos de execução dessa política por órgãos adequadamente montados e aparelhados.

Essa é a visão que tenho. Não podemos traçar um panorama global dizendo que a política é ruim ou é boa. Ela tem que ser examinada setor a setor e no momento adequado, para ver se ela foi implantada deixando maturar e dando oportunidade para que o Brasil progrida nesse campo. Realmente, a indústria farmacêutica está em grande parte na mão de multinacionais, mas eu também não vejo as empresas nacionais com porte para montar seus laboratórios de pesquisa e realmente realizar alguma coisa nisso. Vejam pelos números aí: são 450 laboratórios que detêm apenas 15% do mercado.

J.D. — E o senhor acha completamente inviável a solução estatal?

A.M. — Existe a Ceme, que procura vender medicamentos em nível baixo e estimula as empresas nacionais a produzirem, mas luta com a falta de verbas, que é o problema governamental. Eu realmente sou muito crítico quanto ao governo atuar em áreas desse tipo. Eu acredito no governo atuando em áreas de segurança nacional, em áreas em que o investidor privado não vê rentabilidade para ir imediatamente para lá, ou em locais remotos de país em que a empresa privada não se sente incentivada a investir. Mas não sou de adotar uma política estatizante. Acho que o Estado tem que entrar complementariamente ao capital privado, seja ele de que natureza for, e estabelecer regras para esse capital.

Essa é que é a minha visão da coisa. Eu ficaria por aqui, porque acho que essa área dá para falar muito.

J.D. — Mudando um pouquinho o rumo da entrevista, o senhor deixou o Cenpes em 1980 e passou a atuar no exterior. O senhor poderia descrever as circunstâncias pessoais e administrativas da sua nomeação para o escritório em Nova York?

A.M. — Esse convite que me foi feito para passar a chefiar o escritório de Nova York realmente me caiu como uma surpresa. Vivi, desde o seu nascimento toda a atividade do desenvolvimento da equipe técnica de alto nível da Petrobrás e depois a criação, montagem, enfim, o take-off da parte de desenvolvimento da empresa, no Fundão, para onde fui transferido. Como eu já disse, nós acampamos lá com cerca de 130 pessoas, trinta ou quarenta das quais com nível superior: um bando de gatos pingados. Quando saí, já éramos mais de 1.200 com quase a metade do pessoal com boa capacitação de nível superior. Aquilo era a minha vida. Eu "vesti a camisa", tinha um idealismo tremendo, talvez "burro", porque não olhei muito para o meu próprio eu e para a minha família. Eu fiquei como um idealista perseguindo isso.

Ocorre que havia um escritório em Nova York que a Petrobrás herdou do Conselho Nacional do Petróleo, que exercia várias atividades lá. Era um escritório de mais de cem pessoas, que exercia atividades de compra de materiais, equipamentos pesados etc. Tudo aquilo de que a Petrobrás precisava no exterior era comprado inicialmente pelo escritório de Nova York e depois também pelo escritório de Londres. O escritório de Nova York também exercia atividades de orientação dos estágios e treinamento do

pessoal que era mandado ao exterior, além de ter uma atividade financeira muito grande junto a bancos, para a obtenção de financiamentos a curto, médio e longo prazos.

J.D. — E para a compra de materiais e equipamentos?

A.M. — Para a compra de petróleo e coisas desse tipo também. E o escritório exercia atividades "disfarçadas" de venda de derivados produzidos no Brasil: gasolina, querosene, óleo combustível etc. Esse escritório da Petrobrás no exterior não tinha característica de uma empresa. Então, para fugir ao imposto de renda americano, ele não podia vender. Esse setor lá era como que "olheiro" da Petrobrás: o faturamento era feito pelo departamento comercial no Brasil, como se fosse venda direta daqui para lá, mas, na realidade, todos os entendimentos eram feitos localmente, através de Nova York.

J.D. — O fato de não ser empresa não representava um entrave administrativo para as operações?

A.M. — Não, porque nós falávamos por telefone com o Brasil diariamente. As ordens fluíam daqui para lá. Realmente, havia algum entrave porque não existia liberdade de decisão lá. A decisão sempre emanava do órgão central daqui. Começamos a atuar, depois a lei americana descobriu isso, veio em cima de nós e mais tarde, lá pelo ano de 1983, início de 1984, essa atividade foi transferida para uma subsidiária da Interbrás, a Internor, que havia em Nova York. Era uma empresa americana com a maioria de capitais brasileiros, mas seguindo as normas americanas, e pagando o imposto de renda. Ela fazia tudo direitinho, conforme o figurino, e isso foi consertado, portanto.

Mas eu não tinha nenhuma experiência nesse campo.

Meu campo era o tecnológico e minha experiência pregressa era em oleodutos e refinarias, um campo mais industrial. A ênfase que o presidente Ueki queria dar a esse escritório era na parte financeira. Por quê? Porque ele queria abrir um escritório da Petrobrás em Houston, Texas, alegando, com alguma procedência, que, com isso, iria comprar diretamente, dos fabricantes de equipamentos pesados que vendiam à Petrobrás, torres excepcionais e plataformas que nós ainda comprávamos no exterior, no Canadá ou nos Estados Unidos. Isso facilitaria o entendimento direto, eliminando os intermediários que tinham escritórios aqui no Brasil e que pegavam comissões gordas.

Depois, isso passou a ser feito também pela interior, que abriu um escritório em Houston. Mas, inicialmente, a idéia do presidente era retirar esse setor de compras de material de Nova York e transferi-lo para Houston. Havia uma resistência da chefia do escritório de Nova York e de alguns órgãos aqui na Petrobrás e ele achou que eu tinha facilidade de vender essa idéia. Eu também tinha embarcado um pouco nessa idéia de que devíamos economizar as comissões que se pagavam aqui. Realmente, quando eu fui para lá, no final de 1981, essa transferência foi feita, criando-se o escritório de Houston, para o qual foi transferido Paulo Vasconcelos, que era chefe-adjunto do escritório em Nova York.

Z.C. — O senhor foi com essa incumbência?

A.M. — Isso se desenvolveu paulatinamente. Houve também uma orientação de economia no escritório de Nova York. Quem não queria se transferir para Houston — muitos não foram — ou foi aproveitado na Interior ou foi simplesmente dispensado. A lotação do escritório de Nova York diminuiu

radicalmente: numa primeira etapa, para cerca de cinqüenta ou sessenta pessoas e, finalmente, para trinta e poucas. Fomos encolhendo nossa atividade lá e concentrando nos aspectos financeiros. Dessa forma, o setor financeiro ganhou porte e houve a designação de um assistente financeiro, que foi mandado do Serviço Financeiro daqui para lá. E esses entendimentos com os bancos internacionais - Nova York se converteu na capital internacional bancária - foram muito úteis nesse particular. Nós fazíamos investimentos a curto prazo também - empréstimos a curto prazo - e tínhamos entendimentos com o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento. Foi uma atividade muito rica nesse particular e foi um choque, quando veio a segunda crise de petróleo, no ano de 1982.

J.D. - A Petrobrás se utilizava, nessa época, preferencialmente de empréstimos de instituições oficiais, ou privadas? Ou isso era feito indiferentemente?

A.M. - Para empréstimos a longo prazo, nós utilizávamos de instituições oficiais, ou seja do Banco Mundial e outros desse tipo. Para atividades de curto prazo - compras de petróleo, por exemplo, onde nós precisávamos de financiamento imediato para poder pagar -, utilizávamos bancos internacionais, Chase Manhattan, Citibank, Manufacturers Hannover, aqueles bancos que estavam ali. Nós, na realidade, tínhamos um esquema de pagamento muito correto, muito pronto. Tínhamos mais prestígio do que o Banco Central. O Banco do Brasil, por exemplo, em certa hora saiu do que seria o Banco Central americano - o Federal Reserve Bank - e nós continuamos operando lá, através de outros bancos. Tínhamos crédito, tínhamos credibilidade.

[FINAL DA FITA 13-A]

J.D. — O senhor estava falando de sua ida para o exterior e de sua falta de experiência nessa área. Mas, de qualquer forma, o senhor tomou contato com o processo de internacionalização da empresa. Como o senhor julgava, à época, esse processo?

A.M. — Eu não mencionei algumas características pessoais que me fizeram relutar em aceitar a posição. Eu não me considerava muito capaz, mas isso foi quase uma ordem do presidente.

Z.C. — O senhor via isso como um prêmio?

A.M. — Eu realmente confesso que até hoje não entendi o porquê disso. Quem me substituiu à testa do Cenpes foi uma pessoa de grande capacidade, o Flávio Chaves, que hoje é até o nosso chefe do Serviço de Relações Industriais, mas que também foi expurgado um ano depois. Não sei bem qual era o objetivo dessa medida.

Z.C. — O senhor acha que havia algum plano de transformação do Cenpes?

A.M. — Não, porque o Cenpes não foi bem transformado. Ele resistiu a todos os despautérios da administração naquela oportunidade.

J.D. — O senhor acha então que, por ser uma pessoa desligada do setor externo, estava mais capacitado para implementar medidas radicais?

A.M. — Talvez eu tivesse, afinal, alcançado a confiança do presidente Ueki. Não sei. É uma coisa muito difícil de saber, porque ele era um homem difícil. O presidente Ueki era um homem atiladíssimo em matéria de faro comercial, sobretudo internacional, e eu já tinha vivido nos Estados Unidos e falava muito bem inglês. Eu tinha, enfim, o currícu-

lo que me recomendava para uma atividade no exterior. Mas o que pesou mais foi que o presidente Ueki queria tirar o chefe do escritório de lá, que estava discordando dele. Então, ele me escolheu, mas poderia ter escolhido qualquer outro. Não sei. Eu sei que fui parar lá.

Eu relutei, inclusive porque eu tinha que fazer uma intervenção cirúrgica. Aleguei que não era o momento para ir e ele disse: "Não. Você não faça a operação. Não vá na conversa dos médicos." Eu disse: "Mas eu pedi uma segunda opinião a um outro médico e tenho que fazer essa operação. Eu me acho constrangido de chegar nos Estados Unidos e fazer uma operação lá, pagando em dólares. Isso é caro para a empresa. Eu prefiro fazer no Brasil e depois seguir, se for o caso." Ele me deu um mês e meio de folga para pensar no assunto. E eu saí do Cenpes em junho ou julho, debaixo da maior festança, reconhecido por todo mundo, como se os funcionários estivessem perdendo um pai. Foi uma coisa muito emocionante: nas oficinas do Cenpes se reuniram mais de mil pessoas, para se despedirem de mim. Em homenagem, me deram uma maquete do Cenpes e um livro com mais de setecentas assinaturas, desejando felicidades. Foi um negócio realmente... Quando você vê um ato de muita gente, você começa a acreditar que não é bajulação. Quando há pouca gente, aí podem ser os amigos. Mas eu também recebi um montão de cartas pelo esforço criador e pela habilidade que acho que tive em liderar aquele grupo e em ser aceito pelos resultados que ele conseguiu alcançar: foi um trabalho de grupo.

O pessoal de Nova York pensou: "Lá vem o Moggi para cá. Vem um bicho-papão." Todo mundo estava meio assustado quando eu cheguei. Mas saí de lá igualmente elo-

giado e festejado. O pessoal me ofereceu um banquete, pago pelo próprio bolso. Acho que eu me identifiquei muito com o grupo de lá e consegui entender o problema de cada um e estimular integrante do grupo de per si. Essa é, talvez, a maior qualidade que eu possa ter tido para motivar o pessoal a trabalhar como equipe e realmente foi um esforço muito grande meu.

Paralelamente ao escritório de Nova York nós víamos o esforço da Petrobrás em se lançar internacionalmente, não só através dos escritórios da holding como ainda através de subsidiárias. Nós tínhamos a Braspetro funcionando mais na Europa e a Interior, que, como eu mencionei, era a subsidiária americana da Interbrás, atuando em Nova York. O abastecimento de navios era feito através da Interior: os pagamentos eram realizados no Brasil, mas eram negociados por ela. Nessa ocasião, a Interior passou por um momento difícil, porque o presidente Ueki subornou diretamente a ele tanto a Interior quanto a Interbrás. Pretendeu atuar desabridamente em vários setores. Criou, inclusive, uma Interior na costa da Califórnia, sem fazer um levantamento do mercado. É claro que a Interior lá foi à garra e fechou. Poucos meses depois, o chefe da Interior de lá foi mandado de volta para o Brasil. Essa foi uma coisa um pouco frustrante.

O presidente Ueki tinha um estilo de fazer tentativas. Ele não acreditava muito em planejamento nem em preparo de pessoal. Ele pegava um sujeito da área de processos e botava em vendas; pegava um sujeito de vendas botava em processos.

J.D. — O senhor acha que a conjuntura econômica forçava a internacionalização ou isso era o resultado de um estilo administrativo?

A.M. — Eu acho que foi mais o resultado de um estilo administrativo, embora o presidente Ueki também tenha pretendido facilitar as trocas. O objetivo era ver se nós podíamos comprar petróleo mediante um sistema de barter, de trocas, já que o dólar estava começando a ficar difícil. Também se queria utilizar ao máximo liberdade que a Interior tinha. Mas aí se exagerou. Criaram-se setores de vendas de lagostas, de calçados, de produtos enlatados, de doces etc. Vendia-se todo o tipo de commodities. Tentava-se vender qualquer coisa.

Os chefes que assumiram a Interior naquele momento eram interinos, porque o presidente não se resolvia sobre quem ia nomear. Dessa forma, vários subchefes foram assumindo as chefias interinamente. Quem é interino não toma muitas decisões, vai mais na "onda" e não dá muita continuidade às coisas. A Interior teve, assim, um gerenciamento muito fluido e desandou a vender coisas do tipo que eu falei. Depois, verificou-se, por exemplo, que o setor de calçados vendia muito calçado. A Petrobrás vendia calçados femininos e masculinos provenientes do Rio Grande do Sul até para o Bloomingdale's. O Bloomingdale's comprava o par por US\$ 12,00 e revendia-o por preços altíssimos: US\$ 36,00 até US\$ 50,00. Aquilo me causava muita estranheza.

Só muito mais tarde, já na gestão do Hélio Beltrão aqui na Petrobrás, quando voltamos a Nova York para examinar a conveniência de manter aquele escritório como estava e o da Interior também, é que verificamos que o gerente do setor de calçados — um iraniano ou paquistanês — ganhava uma comissão calculada sobre o faturamento, e não sobre o lucro. Quanto mais ele faturasse, seja lá com prejuízo até, sua comissão era maior. Em um ano, ele fez quinhem-

tos mil dólares de comissão, ficou independente e saiu da Interior, que teve prejuízo com a venda de calçados. Essa parte foi uma coisa realmente sem controle. Então, a Petrobrás começou a enxugar essas áreas e se concentrar naquilo que realmente produzia resultados.

Z.C. — O escritório não tinha ligação com a Interior?

A.M. — Não. O escritório passou para um edifício completamente diferente. Enquanto a Interior estava no 20 da Rockefeller Plaza, a Petrobrás estava no 1.221 da Sexta avenida. Mas nós nos conhecíamos. Eu era amigo deles e confrontávamos os problemas. O pessoal da área de vendas de derivados ia muito lá também, juntar esforços com eles. Mas a orquestra estava mal-articulada, mal-coordenada. Os músicos não tocavam a mesma pauta. Foi isso o que eu quis dizer. Essa foi uma experiência corrigível, porque a Interior tinha mais de cem empregados, para fazer aquilo que os traders privados faziam com trinta pessoas. Foi um despautério de gastos.

12ª Entrevista: 03.11.1988

J.D. — Gostaríamos de continuar com aquelas considerações que o senhor havia feito na entrevista anterior, acerca do processo de internacionalização da empresa no início da década de 80. O senhor teve contato com esse processo através da sua atuação no escritório de compras e depois na Braspetro. Seria possível descrever esse processo?

A.M. — Do primeiro escalão das empresas subsidiárias da Petrobrás, das quais ela detém a totalidade das ações, cumpre destacar, no comércio exterior, as duas que já mencionei: Braspetro e Interbrás. Elas foram pegando vivência

através da atuação dos escritórios da Petrobrás no exterior, que tinha uma forma ainda muito modesta. A Petrobrás tinha escritórios de representação, que não eram autorizados a comercializar. Então, ela aproveitou para fazer a comercialização através dessas empresas.

O objetivo maior da Interbrás era o trading, tendo em vista a possibilidade de trocar petróleo importado por produtos brasileiros, por serviços de empresas privadas. Foi o caso da exportação de veículos Volkswagen para o Iraque em troca de petróleo. Muita coisa foi feita nesse sentido com a Nigéria e Angola. Houve um período em que se mandava de tudo: frangos congelados... Criou-se até marca registrada específica para a exportação de eletrodomésticos. Tudo isso visava uma nova modalidade de comércio para evitar que a Petrobrás e o país tivesse que gastar dólares.

J.D. — E quais os principais problemas que o senhor via nessa expansão: de administração, de pessoal ou da própria estrutura competitiva do mercado externo?

A.M. — Aí cabe distinguir a atividade da Interbrás da atividade da Braspetro, para citar os dois braços mais ativos da Petrobrás.

A Petrobrás realmente não tinha muita identificação com a Interbrás: as pessoas que eram recrutadas para o sistema Interbrás tinham experiência de comercialização e de trading, ao contrário do pessoal da Petrobrás, que tinha experiência específica em petróleo (exploração e produção e serviços de engenharia de petróleo). O pessoal da Interbrás era muito mutante, no sentido de que adquiria uma certa experiência para criar suas próprias empresas de trading.

Houve aí uma série de desmandos ou de falta de cuidado com a Interbrás que fez com que ela inflasse seus escritórios no exterior, sobretudo a sua subsidiária Internor, em Nova York, que durante o início da década de 80 tinha um quadro de lotação muito grande: cerca de 150 pessoas, algumas atuando em setores deficitários, como a venda de sapatos e de lagostas.

Procurava-se abrir frentes, mas um pouco atabalhoadamente, sem levantamento de mercado, sem um estudo cuidadoso de custos. Havia muitas vendas de sapatos, mas vendas feitas abaixo do custo real, inclusive do custo financeiro. Isto tudo só veio a ser sanado no início do ano de 1985, quando Hélio Beltrão assumiu a empresa. Ele teve o cuidado de fazer uma análise criteriosa das atividades dessas empresas e colocá-las nos campos lucrativos, enxugando-as.

No campo da Braspetro, o enfoque é um pouco diferente. Como a Braspetro atua em exploração e produção, os resultados que ela obtém só aparecem cinco a sete anos depois de tomadas as decisões. Entra-se numa joint-venture de perfuração com uma outra empresa de experiência internacional, para dividir os riscos, iniciar a perfuração exploratória ou de desenvolvimento, através da contratação de serviços de uma outra subsidiária da Braspetro - como a Brasoil ou em Angola - ou de outras empresas, dependendo de quem lidera a joint-venture. Quando formávamos uma joint-venture, com a Elf, por exemplo, que é francesa, se ela liderasse o grupo escolhia uma empresa de engenharia francesa também. Quando era a Petrobrás que liderava, procurava contratar uma empresa de engenharia brasileira. Como é comum na indústria do petróleo, até essas perfurações chegarem no estágio de produção, isso leva muito tempo. Os reflexos só

vêm muitos anos depois, na gestão de outros que assumem a direção da empresa.

Quando voltei de Nova York, passei uns meses como consultor do presidente interino e depois do presidente nomeado pelo Tancredo Neves, que foi o Hélio Beltrão, até que fui convidado a assumir a vice-presidência da Braspetro. Quando assumi, agi com muita cautela, exatamente para estudar que resultados estavam começando a chegar das decisões tomadas anteriormente. Várias iniciativas que tinham sido tomadas em gestões anteriores foram improfícuas: No Egito, em Madagascar e no Iêmen do Sul, onde ocorreu o levante interno quando eu ainda era vice-presidente. Não tivemos êxito algum e gastamos boa parcela em dólares lá, furando para nada. E assim foi com outras iniciativas. A empresa viveu durante muito tempo com os lucros advindos sobretudo da iniciativa, logo após a sua criação, no Iraque, com o campo de Majnoon, que era tido como a maior descoberta de reservas dos últimos 15 anos.

Z.C. — Foi iniciativa da Braspetro?

A.M. — Foram os geólogos da Braspetro que descobriram essa área e a empresa tinha um contrato de risco.

J.D. — Isso foi em 1979, não é?

A.M. — Foi por aí. Esse contrato implicava a exploração, produção e o direito a uma parcela do óleo. Mas quando passamos à fase final da exploração, ocorreram mudanças no governo do Iraque, que pôs em dúvida os contratos feitos com a Braspetro. O governo iraquiano procurou fazer uma rescisão desse contrato e ofereceu condições bastante vantajosas para a Braspetro, com a venda de óleo iraquiano a preço mais baixo que o do mercado, inclusive com pagamentos

que significaram lucros para a Petrobrás, que os repassou a Braspetro. Basicamente, foram esses lucros que sustentaram a Braspetro até meados do ano de 1987. De lá para cá, a empresa fez também incursões em Angola, onde conseguiu alguns blocos em joint-venture com a Texaco, com a empresa angolana participando sempre com um percentual bastante grande, mas não das despesas. Nós tivemos que carregar a Sonangol e ainda fazer programas de desenvolvimento de pessoal semelhantes aos que temos no Brasil, criando lá o Programa Pró-Quadros, para o desenvolvimento de geólogos angolanos e tudo o mais.

Z.C. — O senhor esteve envolvido nesse programa?

A.M. — Eu peguei, ainda, esse programa, que não foi iniciativa minha, mas foi desenvolvido e nós o mantivemos durante muito tempo, mandando professores nossos para lá, dada a facilidade da língua. E desenvolvemos pequenos quadros de angolanos. Mas esta iniciativa produziu pequena produção. A produção de petróleo que nos cabia era coisa de dois mil barris por dia, não tinha muito significado. Mas a esperança era de que reservas enormes seriam atingidas e isso aumentou os nossos investimentos nessa área.

Também compramos uma concessão na Colômbia, no vale do Magdalena, que parecia muito promissora e que acabou não se revelando até agora.

Depois participamos de uma tomada de preços para o governo equatoriano, junto com a Britoil (inglesa) e com a YPF (argentina), e em outro grupo junto com a Elf (francesa), pegando blocos bastante promissores que não puderam ser desenvolvidos de pronto, porque apareceu um fator inesperado: a hostilidade dos índios que estavam nessa área. O governo equatoriano tentou acalmar os índios, mandando

para lá até padres e, se não me falha a memória, um bispo, que foram trucidados. Eles foram largados lá de helicópteros com uma porção de ofertas aos índios e no dia seguinte seus corpos esquartejados foram encontrados. Esse foi um problema que atrasou muito a exploração. O governo equatoriano teve que transferir esses índios e dar-lhes uma outra área de reserva ou negociar conosco a investigação em outras áreas. Somente agora é que os trabalhos de geofísica e geologia estão prosseguindo. Nós ainda temos esperança nesse projeto.

Mas isso tudo é para demonstrar que os resultados na área de exploração e produção não são imediatos. É como plantar semente de carvalho: você tem que esperar e ver o que é que vai dar. Então, a boa prática é dividir os riscos: não concentrar todo o capital disponível de investimentos em pessoal e tudo o mais em poucas áreas. É melhor participar pouquinho de muitas áreas, correndo o risco com outras empresas, do que ficar solitário em poucas áreas. Porque o risco é grande. É como jogar na roleta: você pode jogar no pleno ou jogar na rua, enfim, procurar riscos menores.

J.D. — Com essas associações todas como é que fica a competição? Como funciona o mercado?

A.M. — O mercado é competitivo. Nós procuramos nos unir a grupos multinacionais fortes também. Às vezes perdíamos as concorrências, noutras ganhávamos. E íamos trabalhar e aprender também como essas empresas funcionavam. O interessante é que o regime de trabalho delas é completamente diferente do nosso. A legislação trabalhista brasileira é muito restritiva em número de horas de trabalho: são tantos dias de folga por tantos dias trabalhados em plataforma. Ge

ralmente esses serviços eram prestados off-shore. De modo que procuramos estabelecer um modus-vivendi com essas empresas. Se a empresa líder não era a Braspetro, o regime que imperava era o da...

J.D. — Das leis trabalhistas do país.

A.M. — ...das leis trabalhistas - quando havia - ou dos mecanismos de sindicatos - quando havia. Realmente essa é uma experiência internacional em que aprendemos muito.

Paralelamente ao serviço de exploração e produção, em que nós entrávamos com os investimentos, havia a prestação de serviços, que era feita também pela Braspetro através de subsidiárias. Eram mandados para esses países técnicos de nível médio de alguma experiência no Brasil e a mão-de-obra mais rudimentar era recrutada no próprio local de trabalho: angolanos, colombianos ou o que fosse. A diferença principal entre o trabalho de exploração e produção e a prestação de serviços de engenharia é que no primeiro os riscos são muito grandes. A média mundial é acertar um poço em quarenta tentativas. É uma média baixa. Também, os lucros são altos. E, nesse particular, os investimentos são grandes e crescem à medida que se vai da etapa de exploração para a de produção.

Na de prestação de serviços de engenharia os riscos são pequenos, porque quase sempre os custos são previsíveis e a experiência demonstra o que se pode fazer. E os lucros podem ser mais mensurados, a não ser que haja um fato não esperado, como um golpe de Estado, uma inflação brusca, uma coisa desse tipo. Se tudo correr sem novidades, sem percalços, pode-se estabelecer qual o lucro que se vai ter naquela atividade.

Nós procuramos incentivar ambas as áreas na Bráspetro. Mas vejam bem que a atuação da Bráspetro é sobretudo no Terceiro Mundo. É impossível competir com empresas multinacionais no Primeiro Mundo. Isso só aconteceu por acaso no caso do golfo do México, no sul do Texas, e por razões muito especiais da Texaco é que nós conseguimos fazer um joint-venture lá para explorar aquela área.

J.D. — É o caso da Noruega também?

A.M. — No caso da Noruega, comissões do governo norueguês fizeram uma série de visitas ao Brasil. O governo norueguês intervém muito nas suas empresas estatais, e essas comissões vieram verificar se nós tínhamos capacidade, controle de qualidade e controle de segurança para podermos atuar lá: Quando isso não ocorria, elas recomendavam o que fazer para atingir o nível exigido pela comissão de regulamentação do governo norueguês. Também era obrigatória a formação de uma filial nossa na Noruega.

Esse processo agora vai se tornar cada vez mais difícil, porque a nova Constituição obriga que a criação de qualquer subsidiária da Petrobrás ou de suas subsidiárias seja submetida ao Congresso. Então, essas negociações vão ficar difíceis, porque geralmente o governo do país que dá a concessão estabelece também prazos para começar a exploração e tudo o mais. E se esses prazos são muito curtos, podem interferir com a demora que possivelmente terá no Congresso a aprovação da criação de uma subsidiária desse tipo.

[FINAL DA FITA 13-B]

A.M. — A internacionalização da Petrobrás se fez através dessas duas linhas: a de tradings e a de...

J.D. — Formação de subsidiárias.

A.M. — ...formação de subsidiárias para exploração e produção. Essas foram as duas principais lanças. Depois da gestão de Hélio Beltrão, que foi relativamente curta, e com o advento da gestão de Ozires Silva, quis-se dar um cunho internacional à Petrobrás, com a criação da Petrobrás Overseas. O presidente Ozires tinha uma experiência diferente da de Hélio Beltrão, pois era um homem com muita sensibilidade para pesquisa, desenvolvimento e internacionalização. A Embraer tinha sido criada por ele e através da Embraer Internacional, ele encontrou um nicho, no mercado internacional, para a venda de determinado tipo de avião. A criação da Petrobrás Overseas objetivaria primeiro, tirar o escritório da Petrobrás em Londres - o Eslon - da posição esquerda em que se encontrava, a de ser uma extensão da embaixada brasileira em Londres. O chefe do escritório era um adido de petróleo da embaixada. Aquilo era uma coisa muito esquisita, porque feria a lei inglesa, uma vez que o escritório fazia negócios.

J.D. — Isso era informal?

A.M. — Era formal. Nós trabalhávamos como uma extensão da embaixada. O governo inglês estava sempre condenando essa atitude, e nós dizendo que íamos mudar, daí a criação da Overseas e a conversão desse escritório numa empresa britânica, submetida às leis britânicas, pagando imposto de renda e todos os impostos, tudo direitinho, e atuando no exterior. A diretoria, embora precisasse ter obrigatoriamente alguns ingleses, teria a maioria de brasileiros. Tudo is

so daria maior flexibilidade de atuação, permitindo, inclusive, negócios entre países sem que fosse necessário o Brasil estar envolvido.

J.D. — A empresa era uma trading também?

A.M. — Não necessariamente, mas poderia caminhar para ser uma trading. De início ela respeitaria a Interbrás londrina. Existe uma Interbrás em... como existe a Interargen na Argentina... Então a Interbrás tem...

J.D. — O objetivo era substituir o escritório de compras por uma empresa.

A.M. — Sim, para evitar essa situação esquisita, indesejada, de fazer de conta que éramos parte da embaixada.

Z.C. — O senhor era assessor do presidente Ozires?

A.M. — Eu saí da Braspetro, porque terminei o meu mandato, lá, ainda à época do presidente Ozires, e passei a ser consultor, a convite dele, até sua saída, por fatos que todos sabem: divergências da política do governo.

Z.C. — O senhor era favorável à criação da Overseas?

A.M. — Eu era favorável. Achei que era uma saída interessante. Era uma tentativa de internacionalização da Petrobrás. A Overseas ia ser feita de uma maneira muito modesta, com um pequeno número de pessoas. Ela teria que ganhar experiência e seria ampliada pouco a pouco, à medida que absorvesse outras atividades da Petrobrás no exterior. Evidentemente, isso contava com uma resistência muito grande do pessoal da Interbrás e do próprio pessoal do Departamento Comercial da Petrobrás que era quem comandava as vendas de produtos de petróleo e as trocas através do escritório em Londres. O Departamento Comercial nego-

ciava com outros países - Iraque, Irã etc. - através do escritório de Londres e não queria perder esse poder.

Uma maneira de contornar o problema seria fazer o superintendente do Departamento Comercial um dos diretores da Overseas, de modo que ele desse a tônica de toda a experiência do departamento, que estava se saindo muito bem.

Enfim, o presidente Ozires queria ver se aquela experiência vitoriosa que ele tinha tido com a Embraer Internacional poderia repetir com a Petrobrás. Além disso, ele queria que a Petrobrás realmente passasse a ter maior flexibilidade de atuação no exterior, sendo submetida a posteriori à aprovação dos órgãos de controle do governo brasileiro, em vez de, a cada passo, ter primeiro de pedir licença para fazer as coisas. Isso torna inviável a atuação da Petrobrás no mercado internacional, porque a característica desse mercado é a rapidez na negociação, é a agilidade. E uma empresa que estivesse toda amarrada perderia essa agilidade. Isso é o que eu temo que venha a acontecer com a Petrobrás. A Petrobrás vai se "internar", voltar-se mais para o interior do Brasil, se essas restrições todas não forem abolidas.

J.D. - A resistência contra a Petrobrás Overseas gerou um fato curioso: foram publicados vários artigos contra a empresa no jornal. A que o senhor credita essa campanha?

A.M. - Essa campanha teve várias origens. Houve também um pouco de jacobinismo do pessoal do "Petróleo é Nosso", que achava que a Petrobrás poderia ser engolida pelas multinacionais e que haveria interferência do mercado externo na gestão interna da empresa. A maioria dos casos é de desconhecimento de causa mesmo, porque quem examinasse os esta-

tutos, que foram muito cuidadosamente preparados, não teria receio de que isso viesse a acontecer.

Mas houve uma decisão do ministro de Minas e Energia no sentido de submeter o assunto ao Congresso, o que significa postergar a decisão ad infinitum. Acho que isso vai morrer numa comissão qualquer do Congresso, se já não morreu, porque não se fala mais em Overseas.

Eu acho que foi uma tentativa válida, que poderia projetar a empresa com maior flexibilidade. É pena que isso não tenha sido levado avante. O que agora se tenta fazer é dar um outro cunho ao escritório de Londres, fazendo com que ele fique independente da embaixada brasileira e possa atuar no mercado internacional, pagando os tributos que deva. Isso é uma meia medida, um arremedo de solução que recentemente foi proposto e aprovado e está se implantando aos poucos.

A Petrobrás ainda tem o escritório financeiro com um adido ligado diretamente a ela em Londres e tem o gerente da Interbrás londrina, que trabalha lá. Enfim, nós estamos numa fase de transição. Essas são as duas principais subsidiárias com as características que eu estou mostrando.

Quanto à Braspetro, é preciso ter um pouco de cuidado e preocupação com seu futuro, porque a empresa já não conta com aqueles recursos oriundos de Majnoon. Ela precisa de uma receita e de uma atividade que produza a receita, o que implica ter capital: financiamentos ou capital próprio.

A atividade de exploração e produção apresenta tamanho risco que não há financiamento para esse tipo de tra

balho. Não se encontra banco que financie uma atividade exploratória, ao contrário do que ocorre com a prestação de serviços de engenharia, onde se pode mensurar o lucro. Essa é uma restrição grande.

A Braspetro está em busca de recursos para poder se lançar e abrir novos horizontes. Esses recursos seriam obtidos parcialmente por empréstimos feitos pela Petrobrás para ela e o restante, se possível, seria obtido no mercado financeiro. Esse é um ponto de dúvida, porque a Petrobrás está vivendo um momento de extrema penúria, de apertar cintos, pela política governamental de contenção de gastos. A Petrobrás recebe uma culpa que não lhe cabe, porque ela não pesa - como eu disse anteriormente - no orçamento da nação. Mas ela pesa indiretamente, porque suas operações de financiamento, sobretudo a longo prazo, têm que ter o aval do governo brasileiro. Se o governo brasileiro não tem possibilidade de dar esse aval, a Petrobrás não tem financiamento. Ela tem um prestígio muito grande e ainda vem conseguindo esses financiamentos, mas não se sabe até quando. Esse é um ponto importante para que ela possa não só obter recursos para o vasto programa que tem à frente, como ainda poder sustentar aquelas empresas subsidiárias que estão numa fase de busca de recursos próprios, de lucros que possam mantê-las funcionando. Duas das subsidiárias - que, por acaso, são aquelas que trabalham no Brasil - são muito lucrativas: a Petroquisa e a Petrobrás Distribuidora. Elas têm tido uma gestão muito boa e a atividade tem sido feita, no caso da Petroquisa, através de coligação com empresas estrangeiras, de empresas coligadas e de subsidiárias do segundo escalão. A árvore da Petroquisa tem uma centena de empresas ligadas a ela. A Petroquisa hoje em dia é uma

holding. Ela não faz gestão direta de nenhum empreendimento industrial, mas investe em outras empresas e essas sim é que são as operadoras.

A Petroquisa Distribuidora também tem um feito muito próprio. Ela liderou e lidera, ainda, como a maior empresa distribuidora do Brasil. E sua atividade é extremamente competitiva, porque ela compete com as empresas multinacionais: a Shell, que é uma grande distribuidora, a Atlantic, a Texaco, a Esso e outras. A Petrobrás Distribuidora tem um ônus muito grande porque é obrigada, por contingências, a fornecer derivados a órgãos de governo: asfalto para o Departamento Nacional de Estradas de Rodagem; diesel para as locomotivas da Rede Ferroviária Federal e, agora, também para todo um conjunto de empresas termelétricas que foram reativadas para alimentar municípios, sobretudo no Norte e Nordeste, que a energia hidro-elétrica não alcançou, ou por demora na construção das linhas de transmissão ou por falhas de planejamento.

No governo Figueiredo, as indústrias foram incentivadas a consumir energia elétrica em substituição ao óleo, à lenha e ao carvão. Então, houve uma política de baixo preço do quilowatt, o que incentivou muitas empresas a transformarem suas caldeiras e a usar a eletricidade com um fim menos nobre. Com isso, as empresas de eletricidade - a Eletrobrás, suas subsidiárias e as outras empresas termelétricas independentes - tiveram um balanço negativo, "entraram no vermelho". As termelétricas foram sendo paulatinamente desativadas, à medida que a energia hidrelétrica ia alcançando novos centros. Mas houve uma expansão tão grande do uso da energia elétrica que as termelétricas tiveram que ser reativadas, e aí produzindo eletricidade a um custo

maior do que o das tarifas estabelecidas pelo governo.

O governo agora está tentando reconquistar essa área, elevando as tarifas - e nós, consumidores, estamos sentindo isso no bolso - uma velocidade maior do que a própria inflação, para recolocar as empresas "no preto". Mas acontece que as termelétricas passaram a consumir óleo e não pagam à Petrobrás. Esse é um ônus que vai a mais de duzentos bilhões de cruzados e está crescendo cada vez mais, compreendendo o não-pagamento direto mais a correção monetária, os encargos, os juros... O fundo para pagar isso até hoje não teve recursos, não atuou realmente. A Petrobrás, durante certo período, usou o estratagema de não repassar ao governo o compulsório que ela recolhia da venda de produtos derivados de petróleo, com o objetivo de se cobrir dos déficits causados pelos órgãos governamentais que lhe deviam. Mas agora, com a extinção do compulsório, que foi tornado ilegal, essas dívidas estão doendo mesmo.

J.D. - De onde vem essa pressão do calote?

A.M. - Vem de uma indecisão governamental, talvez do próprio Ministério de Minas e Energia, que não consegue convencer as autoridades do governo a...

J.D. - A pagarem.

A.M. - ...a pagar, a permitir o acréscimo dessas tarifas em tempo hábil para pagar esse negócio todo.

J.D. - Eu fico pensando muito mais no fato de se permitir que as empresas não paguem à Petrobrás e continuem recebendo o combustível.

A.M. - Hoje, as empresas termelétricas já estão caminhando para o "preto", mas não pagam.

J.D. — Não fazem menção de pagar.

A.M. — Não fazem menção de pagar. Vão pagar quando o fundo criado para essa finalidade distribuir os recursos para isso. Isso tem levado o presidente da Petrobrás a fazer declarações de que vai parar de fornecer o combustível. Esse ônus não pode ser da Petrobrás. Isso tira o capital de giro da empresa, onerando-a indevidamente. Embora a empresa ainda seja lucrativa, esteja no preto, ressepte-se dessas dívidas todas que decorrem do fato dela ser estatal. Não fosse estatal, não haveria nada disso. Nos Estados Unidos uma empresa, quando está deficitária, vai à falência mesmo e acaba. Aqui, ela fica devendo para o governo, que vai levando isso para frente, quando não põe mais dinheiro através do BNDES, que tem mantido essas empresas deficitárias. Por isso, há muitas centenas de empresas estatais deficitárias. Alguma solução tem que ser encontrada: elas têm que ser fechadas ou privatizadas, de modo que o empresário privado tenha lucro com elas. Isso não pode continuar como está.

Por outro lado, as empresas credoras estão sofrendo com esse panorama e ficam nesse impasse. O governo tem essa característica de indecisão, de inércia.

J.D. — Nós poderíamos continuar agora falando sobre sua experiência pessoal na administração da Braspetro. Como o senhor experimentou concretamente esse problema de administração e de atuação no exterior?

Z.C. — Mas, antes disso, eu gostaria que o senhor contasse rapidamente a sua saída de Nova York e a nomeação para vice-presidente, que é o executivo principal da Braspetro.

A.M. — A saída de Nova York se deveu ao fato de que a de-

signação para um escritório no exterior também é condicionada a um prazo. Normalmente, quando um indivíduo é mandado para o exterior, ele fica três anos lá. No meu caso específico, o prazo foi prorrogado até o limite que a lei determinava, que era de quatro anos.

Quando fui nomeado para lá, fui colhido de surpresa, porque este foi um convite extemporâneo, um pouco esdrúxulo do presidente Ueki, como já contei. Assumi o escritório em meados de 1980 e lá fiquei até agosto/setembro de 1984, durante cerca de quatro anos e meio. Nesse prazo peguei a segunda crise do petróleo, em 1982, o que me deixou em posição bastante difícil. Acho que eu já contei isso: a Petrobrás tinha mais prestígio do que o Banco do Brasil, que não era aceito lá.

Z.C. — Já.

A.M. — Mas eu tenho muita saudade dessa minha passagem por Nova York. Fiz muitos amigos e ganhei uma experiência internacional. Nova York é um mercado extremamente ágil, em que a velocidade dos negócios é tremenda, e nos sentíamos muito travados pelo Brasil. Em tudo e por tudo, eu agia com muita lentidão face ao mercado. Perdemos alguns negócios, em função da lentidão das decisões aqui. Mas, enfim, foi uma experiência válida.

O nosso escritório convivia com o da Internor, que era subordinada à Interbrás, cuja direção foi substituída várias vezes, conforme contei antes. Quando o presidente Ueki saiu, foi designado para me substituir o dr. Antônio Loyola, que tinha sido presidente da Cobra Computadores e que era o chefe-de-gabinete do presidente Ueki. Para a Internor fora designado um rapaz de muito valor, que tinha si

do também chefe-de-gabinete do presidente Ueki; o Luiz Antônio Medeiros, filho do general Medeiros, da equipe do presidente João Figueiredo. O Luiz Antônio Medeiros levava essa cruz nas costas, porque ser filho de um general daqueles é um ônus, pois os outros achavam que ele não tinha valor próprio, quando ele realmente tinha muito valor. Era um rapaz muito ponderado, cauteloso, e deu uma arrumação no escritório da Internor, tanto assim que ele foi mantido, por um certo tempo, pelo Hélió Beltrão.

Quando cheguei ao Rio, levei aquele choque tremendo. Eu tinha saído no finalzinho do milagre brasileiro e voltei quando o Brasil e o Rio de Janeiro estavam numa fase horrível. O Rio tinha virado um mercado persa, com todos aqueles crimes e tudo o mais. A periferia da cidade tinha vindo para o Centro, devido à política do estimular os pobres, posta em prática pelo Marcello Alencar e pelo Brizola. Essa política tinha um cunho meio socialista, mas de um socialismo muito esquisito. Não quero entrar nesse campo, porque eu vou me perder por aí. Mas na verdade considero que aquela era uma política "caudilhista", em que os interesses pessoais estavam acima dos da sociedade como um todo. E houve uma queda muito grande da qualidade de vida no Rio de Janeiro e depois no Brasil. Mas este é um período de transição que nós estamos ainda curtindo, doloroso para todos nós.

E eu vim convidado para ser consultor do então presidente interino, que terminou o mandato do Ueki. Aí veio o Hélió Beltrão, que me manteve como consultor durante certo tempo e depois me convidou, para surpresa minha, para ser vice-presidente da Braspetro, porque o vice-presidente de lá tinha sido designado diretor da Petro-

brás. Eu assumi o finalzinho do mandato dele.

A Braspetro era uma área em que não me sentia muito à vontade, porque exploração e produção não eram o meu forte. Eu sou um homem mais de experiência industrial, de tecnologia, de formação de pessoal e de pesquisa. Mas eu entendia alguma coisa daquilo e usei muito da técnica de gerenciamento colegiado, por consenso, o que me permitiu angariar a colaboração de todos que lá estavam e começar a perceber os problemas que a Braspetro enfrentava, seja na área de exploração e produção, seja na de prestação de serviços.

Fui tomado de surpresa por algumas decisões, que já vinham da gestão anterior, como a de furar para pesquisar água na Líbia, uma atividade da qual não tínhamos a menor experiência, porque furar a 500 m de profundidade nunca tinha sido feito. Também não tínhamos mão-de-obra, nada enfim.

Z.C. — Este era um projeto em andamento.

A.M. — Não. Era uma concorrência em andamento. Nós tínhamos feito uma proposta que ganhou das demais, para surpresa nossa, por razões que não cabe aqui relatar. Atuamos depois no Iêmen do Sul, num projeto que também encontrei em andamento: era uma atividade longínqua, do outro lado do mundo. Abrimos horizontes com o governo chinês, em colaboração com a British Petroleum e outras empresas, para furar ao sul do mar da China. A China esperava encontrar ali uma reserva enorme, tanto que antecipou-se e criou empresas estatais para a exploração e a prestação de serviços off-shore. A China montou uma estrutura enorme que não deu em nada.

J.D. — A negociação brasileira envolvia só exploração ou havia também prestação de serviços de engenharia?

A.M. — Não. Substancialmente, na China havia exploração e produção. A prestação de serviços envolvia algumas coisas: treinamento de pessoal chinês, troca de idéias e a possibilidade de visitas ao Brasil para aperfeiçoamento de pessoal. Mas esbarrávamos com a dificuldade da língua.

Eu tive a oportunidade de assinar vários convênios com o governo chinês quando fui à China com o Hélio Beltrão. Atuamos também em outras áreas.

Na Colômbia, compramos uma concessão, que no final não teve muito êxito. Estamos ainda em busca de áreas.

Vencemos uma concorrência para nos instalar em comum acordo com empresas francesas e inglesas, em dois blocos promissores do Equador. Como eu disse, não tivemos muito êxito até agora, por problemas com a grande agressividade dos índios lá, não só conosco, mas com os próprios equatorianos.

Abrimos, com a PetroPeru, negociações que também não resultaram em nada. Ela queria muito que nós ajudássemos no off-shore, não sei bem como.

Estreitamos relações com a YDF na Argentina, que desejava que nós atuássemos com ela no estreito de Magalhães.

Fomos abrindo horizontes. Mas, na realidade, essa busca toda era porque estávamos sentindo que os recursos da Braspetro, advindos daquele êxito lá em Majnoon, estavam começando a sumir. Cada vez mais, a empresa tinha que buscar o apoio da Petrobrás para poder fazer novos investimentos que fossem lucrativos. Essa passagem pela Braspetro me

deu muita experiência do que fazer e, sobretudo, do que não fazer: de como não fazer coisas. Foi muito interessante, porque a Braspetro serve também de um braço da Petrobrás no exterior...

Z.C. - O que, principalmente, o senhor aprendeu sobre o que não se deve fazer?

A.M. - Aprendi que não se deve aceitar determinadas regras de jogo de ética duvidosa, que usam os países de Terceiro Mundo onde nós atuávamos e atuamos, sobretudo na África. Na África o nível educacional é muito baixo. Há nações muito novas, onde prevalecem governos que têm a figura carismática de um líder, do tipo do Khadafi, na Líbia, ou de chefes de tribos, na Nigéria. Assim, desconhecemos um pouco essa regra de jogo. As companhias multinacionais usam de todos os recursos, inclusive o suborno. Uma companhia estatal não pode fazer isso, ela tem que cuidar da sua imagem. Nós levamos aí uma desvantagem que a ética impõe. Temos que conviver com essas regras e aprender com elas. E isso foi interessante.

Acho que essa passagem pela Braspetro abriu meus horizontes para uma série de coisas que eu desconhecia. Aprendi também muitos aspectos técnicos de exploração e produção, pelo debate com os técnicos, que são muito capazes. Nossos técnicos não ficam nada a dever aos estrangeiros. A Braspetro angariou uma imagem muito boa, no âmbito técnico, junto às empresas multinacionais, que respeitam muito nossa capacidade.

[FINAL DA FITA 14-A*]

* A fita 14-B não foi gravada integralmente.

A.M. — Eu acho que já falei demais. Agora, talvez merecesse um apanhado geral do tema. Vocês desejam fazer alguma pergunta específica? Há algum ponto que não tenha ficado claro?

J.D. — Não. Eu acho que hoje nós já podemos terminar, com as suas considerações finais.

A.M. — A experiência vivida todos esses anos na Petrobrás, em todas as posições que eu tive a oportunidade de atuar, mostra o que vou expor a seguir. A empresa começou com uma plêiade de jovens idealistas, nacionalistas, com muita gana de vencer e atuando com inteiro desprendimento quanto ao lado do ganho financeiro. Ela prosperou nesse clima, sempre muito apoiada pelos governos, até o surgimento do Ministério de Minas e Energia que retirou o contato que a empresa tinha com a Presidência da República, através da Casa Militar. Isso já foi a criação de uma engrenagem intermediária que tirou um pouco a liberdade, o prestígio que a empresa tinha. Aí, dependendo dos diferentes ministros que percorreram a pasta, nós tivemos momentos de grande e de pouco êxito.

A empresa começou a flutuar na sua atuação, observando-se, como eu disse no pêndulo do poder ora na mão do ministro, ora na mão do presidente da Petrobrás, dependendo do prestígio que cada um tinha com o eventual presidente da República. Na época em que o presidente da República era o Médici, o Geisel tinha o seu prestígio muito grande como presidente da Petrobrás e o Antônio Dias Leite, que era o ministro, prestígio menor. Depois que o Geisel foi para a presidência da República e levou como ministro o seu então diretor da área financeira da Petrobrás, Shigeaki Ueki, inverteram-se os papéis. Veio para a

presidência da Petrobrás o general Araken, que era então presidente do Conselho Nacional do Petróleo, mas que tinha muito menos prestígio do que o Ueki junto ao presidente Geisel. Então, o Ueki realmente passou a gerir a empresa, interferindo diretamente nas decisões, assim como ele interferiu na Eletrobrás. Depois, o Ueki veio para a presidência da Petrobrás e foi para o ministério César Calles, que tinha menos prestígio junto ao Figueiredo. Então, o prestígio ficou na mão do presidente da Petrobrás.

É interessante a gente olhar de longe o que vem acontecendo. Agora que passamos à fase democrática, quando o Tancredo convidou o Hélio Beltrão, pela primeira vez houve um equilíbrio de forças entre o prestígio de Hélio Beltrão, conhecedor da Petrobrás e homem de empresa privada, e o prestígio do ministro Aureliano Chaves, que tinha sido vice-presidente da República. Nesse jogo de forças muitas coisas aconteceram. O Hélio - que já tinha feito uma operação de ponte safena nos Estados Unidos quando, ministro - não se sentia em condições de continuar se desgastando nessa área de grande envolvimento político, inclusive dos constituintes. Cada senador, cada deputado se julgava com o direito de pedir coisas à empresa. Havia um sem-número de pedidos aqui, uma pressão muito grande. Ele quis se voltar mais para a sua família e pediu ao presidente Sarney que o substituísse. A escolha recaiu no Oziures Silva, o que a meu ver, foi excelente. Pouca gente sabe que esta escolha teve a recomendação do próprio Hélio.

Quando o Oziures veio para cá, eu ainda estava na Braspetro. Quando terminou o meu mandato, por razões que não vale recordar, o presidente Oziures me convidou para

ser seu consultor. O Ozires era um homem de grande visão. Não era um homem de detalhes, mas um homem de idéias gerais. Ele descentralizou muito a empresa, entregando a gestão interna aos vários diretores, às repúblicas autônomas independentes que eu mencionei. Ele se voltou mais para o exterior. Acho que foi um dos homens que mais viajou, talvez só perdendo para o presidente Ueki. Ele fez muitos contatos no exterior, onde deu uma imagem muito boa. Mas ele tinha suas convicções de empreendedor, seu idealismo de ter uma empresa cuja responsabilidade devia estar naqueles que o governo havia colocado lá. A competência e a capacidade, enfim, essa responsabilidade tinha que ter a contrapartida de autoridade. Essa autoridade foi sendo tirada aos poucos, por várias decisões da Secretaria de Planejamento, Seplan, depois do Ministério da Fazenda e a cada um que vinha ele tinha que expor o problema da Petrobrás. Isso exigia uma grande capacidade de oratória e de convencimento.

J.D. — Durante um tempo, foi habitual a prática de prejudicar estatais.

A.M. — É. A estatal ganhou fama de inepta, incapaz. Em grande número delas, isso era uma verdade: elas eram deficitárias, por aquele fenômeno de serem empresas que deveriam ter ido à falência e foram salvas pelo governo. Apenas houve a substituição da gerência da parte privada pelo governo, não melhorando a empresa.

Mas há aquelas empresas que são lucrativas, entre as quais a Petrobrás impera. É a maior empresa da América do Sul - eu diria da América Latina - pela listagem do Fortune e de outras revistas que classificam as empresas. No entanto, ela começou a ser manietada. Eu me lembro

que quando fui vice-presidente da Braspetro, era proibido alugar uma casa no exterior para um gerente nosso. O aluguel tinha que ser feito pelo gerente, não, pela empresa. Ora, em países de economias centralizadas, com um controle do tipo comunista, os governos não são favoráveis a dar residências a pessoas físicas. Se eles têm um contrato com uma pessoa jurídica, como é a Braspetro, é ela que tem que alugar a casa. Aí nós tínhamos uma primeira dificuldade enorme para fazer ou renovar um contrato de aluguel de casa. Além do mais, tínhamos que aumentar o salário do gerente, para ele poder alugar a casa. Em contrapartida, ele pagava mais imposto de renda também, porque sua...

J.D. - ...faixa de renda...

A.M. - ...subia. Enfim, problemas desses foram se sucedendo. A abertura de uma subsidiária no exterior era um verdadeiro drama. Tinha-se que passar pela Seplan, havia o governo... Agora, o drama está acrescido, com a idéia de que só o Congresso é que pode autorizar isso, como eu já disse. Enfim, esse era o clima em que o presidente Ozires estava atuando e tentando remover esses óbicos todos, inclusive estimulando, tentando recuperar aquela confiança do funcionário, ou melhor, de empregado da Petrobrás. Funcionário é uma palavra maldita, porque nós aqui estamos sob a legislação trabalhista, e não sob o estatuto do funcionalismo público. E o governo trata a Petrobrás como se fosse uma repartição pública, inclusive com todos esses problemas de não conceder a URP, sob o argumento inverídico de que isso iria aumentar o gasto público. Acho que isso foi o que causou um estremecimento entre o presidente Ozires e o ministro Aureliano Chaves. Portanto, o presidente Ozires que imaginava ter o apoio do presidente da República,

despertar para o que deva fazer, já estaremos na trajetória declinante da produção. Nós, no momento, estamos estabilizados.

É possível verificar que a cada investimento grande que se fez, houve um acréscimo de produção poucos anos depois. Então, isso é um sistema de causa e efeito. Se nós não tomarmos uma decisão nesse momento - em que o mercado internacional está conveniente, os equipamentos estão a preços baixos e podemos fazer investimentos com ganhos relativamente altos - vamos ter efeitos deletérios no futuro.

Todo mundo sabe que a Petrobrás é a mola propulsora do país, porque ela tem um efeito multiplicador nas empresas de engenharia, de fornecimento de materiais... Enfim, ela abrange aí uma quantidade enorme de empresas privadas que só conseguem sobreviver porque alcançaram um padrão de qualidade - de equipamento, de material e de produção - incentivadas pela Petrobrás. E seu como principal freguês é a Petrobrás. É verdade que elas podem concorrer no exterior também, podem exportar. Mas o mercado de exportação é altamente competitivo. Essa área é muito difícil. Inclusive, a política cambial do governo pode de repente transformar tudo isso e anular todo esse esforço.

Nós estamos nesse patamar. Estamos nesse patamar. Estamos sentindo agora uma queda de qualidade nos equipamentos produzidos no país. Sentimos que até os eletrodomésticos não têm mais a qualidade de anos atrás. Mas ainda mantemos o padrão de qualidade no material exportado, porque isso é imposto pelo comprador no exterior.

Fora isso, nós estamos numa encruzilhada. Eu gostaria de poder viver mais dez ou vinte anos - não sei se a

minha idade avançada vai me permitir isso - para saber qual é o resultado que vamos ter.

O Brasil dispõe de matérias-primas, população, áreas e uma certa capacidade gerencial que já foi desenvolvida, sobretudo no Centro-Sul, mas tem também uma imaturidade política. Ainda não estamos politicamente maduros. Basta ver o elenco de homens que temos para escolher como nossos eleitos: não é nada animador. A essa maturidade alcançada em determinadas áreas da nação precisa corresponder uma maturidade política. É preciso deixar de ter como políticos aqueles que só querem e só pensam no engrandecimento pessoal, com um egoísmo, um individualismo muito grande. É preciso ter, políticos de visão. E esses homens de visão existem no Brasil, mas não querem se meter na política, porque a política, hoje, passou a ter uma conotação não muito boa. Quando se fala no nome de um político, pensa-se logo: "Puxa aquele sujeito não deve ter muito caráter, se não ele não escolhia a política." Isso é uma inverdade. Mas a imprensa ressalta exatamente os políticos que são venais. Então, ficamos com essa idéia. Os homens de empresa, aqueles que têm experiência, deveriam estar se candidatando a postos políticos, mas não fazem. Ficam receosos de ver a sua imagem "pichada" também.

Esse é um momento crítico por que estamos passando na vida da nação. Mas eu tenho muita fé de que vamos passar por isso e acertar no futuro. Porque é a jovens como vocês que a nação estará entregue. E vocês têm descortino.

Eu acho que, apesar de hoje ter sido dado o voto ao analfabeto e diminuída a idade de votação para 16 anos, haverá sempre uma predominância de bom senso. Esse bom senso existe em outros países onde o voto não é obrigatório,

porque o pessoal de menos maturidade não vota, se ausenta da votação. Mas aqui, como o voto é obrigatório, esta é uma fase difícil da vida brasileira que vamos atravessar. E vamos esperar que venha o melhor por aí e ter fé. Muito obrigado a vocês.

[FINAL DO DEPOIMENTO]