

ENGENHARIA E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS

Parte 1 - Os Primeiros Anos

***Eugênio Miguel Mancini Scheleder**

Este artigo é a primeira parte de um texto que apresenta, de forma resumida, a evolução das atividades de engenharia e de gestão de obras no setor petrolífero brasileiro, relacionando-as com o desenvolvimento da engenharia de projetos no País e com a criação e o fortalecimento do mercado nacional de bens e serviços. Oferece, também, uma análise crítica das consequências da reestruturação dos modelos de gestão e de organização da Petrobras, em especial daquela ocorrida no ano 2000, que influenciou a progressiva terceirização daquelas atividades ao longo da última década. O trabalho foi baseado nos registros sobre a atividade de engenharia na Empresa e na percepção do signatário, consolidada nos 52 anos em que serviu à Companhia.

A Petrobras foi instalada oficialmente no dia 10 de maio de 1954. Os serviços e instalações até então sob a responsabilidade do Conselho Nacional do Petróleo (CNP) – os campos de petróleo do Recôncavo Baiano (Candeias, Dom João, Água Grande e Itaparica), a Refinaria de Mataripe - Rlam (2.500 bpd), a refinaria e a fábrica de fertilizantes nitrogenados em fase de construção em Cubatão - Rpbrc (45.000 bpd), a Frota Nacional de Petroleiros - Fronape (compreendendo, então, 22 navios com capacidade para transportar 221 mil toneladas) e os bens e instalações da Comissão de Industrialização do Xisto Betuminoso – foram, progressivamente, transferidos para a Petrobras até o dia 1º de agosto daquele ano.

Durante o período em que os serviços e instalações de petróleo do País estiveram a cargo do Conselho Nacional do Petróleo – CNP e nos primeiros anos de existência da Petrobras, não houve um modelo de gestão de obras definido. Cada unidade era analisada individualmente e a maneira de conduzir as atividades de projeto, suprimento e construção e montagem era decidida de acordo com as condições do momento e com os recursos disponíveis no País. Em comum, verificava-se, apenas, a completa descentralização dos trabalhos, sem qualquer integração entre as equipes responsáveis pelos empreendimentos, o que dificultava a consolidação do conhecimento nas áreas técnica e gerencial.

Antes da criação da Petrobras, o CNP vinha recorrendo a grandes firmas estrangeiras para fornecer os serviços de engenharia, gerenciamento, suprimento e construção das unidades a serem instaladas. Foi assim com a Rlam, contratada com a M. W. Kellogg Co., com a Rpbrc (Panamerican Hydrocarbon Research Inc. e Fives-Lille & Schneider), com o oleoduto Santos – Jundiaí (Williams Brothers Co.), com a unidade de Destilação de Óleo de Xisto em Tremembé/SP (Foster Wheeler Co.) e com os navios da Fronape (estaleiros da Suécia, Inglaterra, Holanda e Japão).

Essa forma de trabalhar era justificada, então, pela incipiência da engenharia de projetos industriais no País e pela falta de experiência na gestão de grandes empreendimentos do setor petróleo. Não obstante essas condições de

carência, teve início um processo de transferência de tecnologia, com a criação de uma interface com os principais fabricantes estrangeiros dos materiais e equipamentos destinados aos projetos e com a formação de mão-de-obra qualificada, em quantidade suficiente, para a operação e a manutenção das instalações que estavam sendo construídas. Foi essa uma contribuição importante para que a Petrobras, em seus primeiros anos, promovesse a ampliação do seu parque produtivo, adotando métodos de trabalho que permitiriam, progressivamente, elevar a participação de técnicos e empresas nacionais na execução dos serviços de engenharia e gestão de obras.

Enquanto detentora do monopólio a ela delegado pela União, a missão da Petrobras esteve sempre referida à busca da autossuficiência na produção de petróleo e à garantia de abastecimento do mercado brasileiro. Ao tempo de sua criação, a produção de petróleo era de apenas 2.720 bpd enquanto o consumo nacional de derivados atingia 137.000 bpd, condição que mantinha o Brasil em uma desconfortável dependência da importação de produtos refinados. A Empresa percebeu logo que, para cumprir a sua missão, seria necessário realizar um esforço imediato e permanente no sentido de ampliar a produção de petróleo e as unidades de refino existentes e de construir novas instalações, geograficamente distribuídas, para garantir o suprimento do mercado brasileiro ao menor custo total e contribuir para o crescimento econômico das diversas regiões do País.

As atividades de engenharia constituíram, desde os primeiros anos, uma das preocupações centrais na atuação da Empresa, o que gerou a concentração de esforços na formação de engenheiros e técnicos nas áreas de maior carência, ou seja, em operação, manutenção, exploração e produção. Já em 1955, foi fundado o Centro de Aperfeiçoamento de Pesquisas de Petróleo (Cenap), um órgão dedicado à formação e ao desenvolvimento de recursos humanos e, também, às pesquisas em exploração e produção de petróleo. O Cenap desempenhou um importante papel para a viabilização da Petrobras até 1966, quando foi desmembrado. Então, as atividades de ensino e aperfeiçoamento passaram para o Serviço de Pessoal (Sepes), enquanto que as atividades de pesquisa ficaram a cargo do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento (Cenpes). O Cenap foi, na verdade, o embrião do Cenpes e da atual Universidade Petrobras.

Logo após a sua criação, a meta prioritária da Petrobras foi a ampliação do seu parque de refino, que então atendia a uma pequena parcela da demanda nacional de derivados de petróleo, e a montagem de uma infraestrutura de abastecimento, compreendendo a instalação de refinarias e terminais e a melhoria da rede de transporte de petróleo e derivados. Essa iniciativa, de vital importância para a redução dos custos de importação, visava, num prazo maior, a autossuficiência do abastecimento de derivados do país. A manutenção de um grande esforço de capacitação técnica e gerencial dos quadros de profissionais da Petrobras e do mercado permitiu substituir, pouco a pouco, a atuação das firmas e dos técnicos estrangeiros.

No próximo artigo, cuidaremos da fase de aprendizado em engenharia e gestão de obras, quando a Petrobras exercitou a execução de um grande número de

empreendimentos e aumentou, progressivamente, a participação de seu corpo técnico e das empresas brasileiras na realização de projetos de engenharia e no gerenciamento de obras.

**Eugenio Miguel Mancini Scheleder é engenheiro aposentado da Petrobras; até 1991, exerceu as funções de engenheiro de projeto, gerente de projetos de transporte e gerente-geral de empreendimentos industriais do Segen. No período de 1991 a 2005, exerceu, no Governo Federal, os cargos de Secretário Nacional Adjunto de Energia, Presidente da Comissão Nacional de Gás Natural, Diretor de Gestão e Diretor de Investimentos Estratégicos do Ministério do Planejamento e Assessor Econômico do Ministro do Planejamento.*

