

## **ENGENHARIA E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS**

### **Parte 3 – Em Busca da Excelência**

**\*Eugênio Miguel Mancini Scheleder**

Em 1965, foi aprovada uma ampla reforma administrativa da Petrobras, com o objetivo de conferir uma melhor definição das responsabilidades e da hierarquia, tendo como resultado a verticalização organizacional da Empresa. As atividades operacionais da Companhia foram distribuídas em quatro grandes departamentos (Dexpro, Depin, Detran e Decom), que desempenhariam o papel de instâncias intermediárias de gestão.

As atividades de engenharia foram oficialmente fragmentadas por campo de atividade, sendo criadas divisões de engenharia (Denge) em cada departamento. A criação das Denge não extinguiu, contudo, o Senge nem os demais órgãos de engenharia existentes nas unidades operacionais. Nesse novo tipo de organização, as atividades de engenharia e de gestão de obras permaneceram descentralizadas e desprovidas de um processo destinado à consolidação da experiência técnica e dos processos de gestão de obras.

A perspectiva de crescimento da economia brasileira orientou a decisão da Petrobras de ampliar, em curto prazo, a sua capacidade de refino e de armazenamento, numa escala compatível com a evolução da demanda nacional observada no final da década de 60. Foi aprovada, então, a realização simultânea de um conjunto de quatro grandes obras absolutamente prioritárias e imprescindíveis para atender ao incremento da demanda nacional de derivados: a construção da Refinaria de Paulínia (Replan), a modernização e a ampliação da Rpb, a instalação de um conjunto de unidades de óleos lubrificantes básicos na Reduc e a construção do oleoduto São Sebastião-Paulínia (Osplan), interligando o Tebar, em São Sebastião (SP), que também seria ampliado, à Replan.

Na busca de uma alternativa mais eficiente para a condução desse conjunto de obras prioritárias, o Conselho de Administração da Petrobras aprovou, em 01/08/1969, a criação do Grupo Executivo de Obras Prioritárias (Geop), como órgão especial e temporário, diretamente subordinado à Diretoria Executiva. Sediado no Rio de Janeiro, o novo órgão tinha objetivos claramente definidos e delimitados no tempo, sendo encarregado da coordenação, do planejamento e da execução das obras de construção dos projetos prioritários, abrangendo todas as fases dos empreendimentos (projeto de engenharia, compras, construção, montagem e pré-operação). O prazo para a conclusão de todas as obras não deveria exceder mil dias corridos, cerca de três anos.

O empreendimento de maior vulto confiado ao Geop foi a construção da Replan, iniciada em 22/05/1970 e concluída em 12/05/1972. Projetada para processar 126.000 bpd, começou a operar em fevereiro de 1972, três meses antes da data prevista. Já as obras na Reduc começaram no final de 1969 e ficaram totalmente concluídas em dezembro de 1972. Além das unidades de óleos lubrificantes básicos, foi construída, também, uma nova unidade de destilação atmosférica, a qual entrou em operação em meados de 1972.

As obras de ampliação e modernização da Rpbpc foram concluídas ao longo de 1972, com exceção da Unidade de Coque, que ficou pronta em 1973. A ampliação do Terminal Marítimo Almirante Barroso (Tebar), abrangendo a construção de um novo píer e de uma nova tancagem, ficou pronta em 1971, operando navios de até 300 mil tpb. No mesmo ano, entrou em operação o Oleoduto São Sebastião-Paulínia (Osplan), com 226 km de extensão e 24 polegadas de diâmetro, voltado para o abastecimento de petróleo à Replan.

O desempenho do GEOP foi considerado um sucesso. A experiência acumulada pela organização temporária - sua maneira de trabalhar, metodologia empregada no planejamento e na gerência dos empreendimentos, formas de contratação e de fiscalização dos serviços e outros temas - foi organizada e sistematizada, com vistas à sua utilização futura pela Petrobras.

Paralelamente ao conjunto de empreendimentos conduzidos pelo Geop, a Petrobras promovia, na mesma época, um extenso e diversificado conjunto de obras sob a responsabilidade do Serviço de Engenharia. No final de 1971, o Senge havia concluído as obras da Base de Provimento de Fortaleza (Bafor) e do Oleoduto de Arraial do Cabo (Ocabo) e mantinha um número de obras e projetos em andamento bastante expressivo:

- a) Bases de provimento de São Paulo (Bapal), Duque de Caxias (Baduc II), Volta Redonda (Bavol), Mataripe (Bamat), Recife (Barec) e Curitiba (Bacor);
- b) Oleoduto Caxias-Santa Cruz-Volta Redonda (Osvol);
- c) Tancagem Reguladora de GLP em Fortaleza e em Recife;
- d) Edifício-sede da Petrobras (Edise), Centro de Pesquisas da Petrobras (Cenpes) e os prédios do Laboratório Central da RPBa e do Setor de Treinamento de Pessoal de Nível Superior na Bahia.

Caracterizando a grande dispersão então existente na condução do programa de investimentos da Companhia, outras obras de engenharia tiveram lugar nesse mesmo período, a cargo das Denge dos diferentes departamentos. No refino, as instalações das refinarias Regap e Refap foram ampliadas e foi construída a fábrica de lubrificantes acabados da Reduc. Também entraram em operação nesta época a Fábrica de Fertilizantes Nitrogenados de Camaçari (Fafen-BA) e a Usina Protótipo do Irati, em São Mateus do Sul/PR, para produção de óleo de xisto. No Detran e no Dexpro, igualmente, uma grande variedade de projetos vinha sendo conduzida por suas respectivas Denge.

A criação do Segen, em 1972, teve por objetivo dotar a Petrobras de um instrumento eficiente e eficaz nas áreas de engenharia e gestão de obras, capaz de enfrentar os desafios decorrentes das perspectivas de crescimento acelerado da economia e da demanda de combustíveis do País. O artigo seguinte será dedicado à atuação do Segen e à consolidação da engenharia da Petrobras como integradora da gestão de empreendimentos.

*\*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.*