

MUSEU DA PESSOA

História

"A gente lembra de uma coisa grande, vai ver é pequeno"

Sinopse

Edward conta sua história sua infância ao contar das brincadeiras no rio, brigas com irmãos, primeiros amores e chegando a sua inserção na empresa Vale. Ele conta de projetos em que ele participou com destaque a ampliação da empresa na Amazônia, descrevendo desde partes mais técnicas para até assuntos que envolvem sustentabilidade.

Tags

- [Vale do Rio Doce](#)
- [Carajás](#)
- [Engenharia](#)
- [Vale](#)
- [Amazonia](#)
- [Sucar](#)

História completa

Fita 01 lado A P/1 – Edward, a gente vai começar perguntando seu nome completo. R – Edward Dias da Silva. P/1 – Local e data de nascimento. R – Eu nasci em 22 Dezembro de 47 em Castelo no Espírito Santo. P/1 – Seus pais são de lá também? R – São de lá. Papai e mamãe são de lá também. P/1 – Toda sua família, avós? R – Todo mundo, avós, irmãos, irmãs. Hoje todo mundo já saiu, está por aí mas a origem é Castelo. P/1 – Você tem alguma descendência familiar, assim.. todo mundo brasileiro? R – Mamãe descendente de italiano família Cola e papai de sírios. Pai do papai veio da Síria mas a mãe é brasileira, de Castelo. P/2 – Sabe como eles se conheceram seu pai e sua mãe em Castelo? R – Papai e mamãe, mamãe morava numa fazenda no interior na área rural de Castelo e um dia a família Cola veio para Castelo pra abrir um hotel e papai um boêmio lá da cidade, alto paquerador e aí acabou rompendo o cerco lá dos italianos e casou com mamãe. P/1 – E a atividade do seu pai exercia em Castelo? R – Eu botei na fichinha, papai era contador mas ele ao mesmo tempo ele era um cara de uma cabeça muito... enfim muito agitada e fazia letra e música, compôs algumas músicas, inclusive hinos de algumas cidades do Espírito Santo, tinha uma revista de palavra cruzada chamada Charada, não sei se existe ainda, uma coisa antiga, ele propunha palavras cruzadas, então ele ficava com essas coisas e fundou um grupo de teatro, escrevia peças teatrais e atuava como ator também, então ele era multidisciplinar, mas a profissão dele era contador e trabalhou como funcionário público, foi secretário público chegou a substituir o prefeito uma vez em Castelo mas o ganha pão dele era a atividade de contabilidade. P/2 – Ele fez hinos para algumas cidades do Espírito Santo, é? R – Ele tinha um amigo que compunha também então eles ficavam ali e de repente escreviam alguns hinos de algumas cidades do Espírito Santo eu não sei quais, foram compostos por ele, ele e Rossini Gonçalves, que era um amigo dele. Rossini mora no Rio hoje já há muitos anos e papai morreu três anos atrás em 97 e mamãe está viva e mora em Vitória. P/1 – Mora em Vitória? R – Mora em Vitória. P/1 – E eles se casaram em que ano você sabe? R – Eles casaram olha eu estou com 52, eles se casaram em... eu não sei a época do ano mas certamente há uns 54 anos atrás. P/1 – Quantos filhos? R – Sete filhos. Cinco homens e duas mulheres, mas o mais velho morreu em 68. Morreu acima de mim, eu era o segundo e agora sou o mais velho, desde lá. P/1 – E você se lembra da sua casa de infância? R – Lembro, lembro bastante. P/1 – E como é que era? R – Não a que eu nasci, a gente era morava numa casa eu nasci, aquelas portas no meio da rua são próximas daquela casa ali, essa casa eu não lembro bem porque a gente mudou eu devia ter dois anos aí fomos para uma casa na beira do Rio Castelo, casa grande com quintal grande todo tipo de mangueira que você imaginar, árvores de modo geral e ali lembro bastante de detalhes, era o nosso, enfim era um paraíso. Eu a visitei uns anos atrás e como sempre fiquei meio decepcionado porque você tem uma lembrança de uma coisa super grande, de um quintal que parecia uma fazenda de repente não era não é exatamente assim. Está lá ainda com as árvores mas Rio Castelo já não é mais um rio bonito como era antes, é um rio poluído como aconteceu de modo geral no país não é, mas tenho umas lembranças bem claras na minha cabeça. P/1 – Como é que era tanto irmão assim dentro de casa? R – E a cidade era muito comum as famílias terem sete filhos, cinco, era comum, naquela época o índice de crescimento da população brasileira era muito grande. Então era uma criança muito grande, brincadeira de rua... Sabe, a gente foi colocar calça comprida com mais de quinze anos de idade. Então assim bem, bem interessante. P/2 – E Castelo, como é que era Castelo? Castelo vivia do quê? R – Castelo era, vivia mais da atividade rural. Café basicamente café naquela época, isso eu me lembro bem da atividade de Castelo. Naquela época meu interesse era outro, ver as meninas, fazer zoeira na rua, não estava preocupado com isso, eu acho que era atividade rural. Cidade pequena devia ter uns cinco mil habitantes na época, hoje não sei Castelo talvez tenha mais de 30 mil, 50 mil por aí, talvez não sei. Mas era uma cidade próxima a Cachoeira do

Itapemirim que era cidade mais conhecida no Estado depois de Vitória. Espírito Santo é basicamente Vitória, Guarapari e Cachoeira que ficou conhecida até por ser a terra do nosso Roberto Carlos. Castelo já tinha pertencido a Cachoeira num passado mais remoto, mas quando eu nasci era uma cidade independente. Próxima assim a Cachoeira, atividade rural café talvez. Hoje tem muita atividade de mineração, extração de mármore lá em Castelo e continua ainda com atividade rural. P/1 – Quem exercia a autoridade na sua casa? R – Papai, papai. Papai era uma fera realmente. Papai como eu falei em nossa conversa inicial, com 35 anos, já com sete filhos ele ficou cego de uma vista e seis meses depois da outra vista. Então ele já tinha fechado os 36 anos estava cego das duas vistas, operou na época ele tinha uma condição financeira, digamos, boa para aquela região e veio para Campinas tinha um instituto que na época era o melhor de oftalmologia, não sei se existe ainda, operou no _____, voltou para Castelo, não ficou bom, veio para o Rio, operou aqui no Rio não sei aonde, e começou a recuperar devagarinho aí teve catarata, no meio do período de recuperação, na época não tinha essa tecnologia que tem hoje e ele acabou sendo desenganado. Esse meu irmão que fez Medicina uma vez levou o Hilton Rocha a Vitória, Hilton Rocha analisou ele e viu que o _____ já tinha secado, a retina já tinha murchado, não tinha a menor condição de reverter. Mas ele nunca parou, eu não lembro do meu pai colocando isso como um drama, ele aprendeu Braille rapidamente, e entrou em contato com o Instituto Benjamin Constant em São Paulo, e recebeu os livros até o terceiro científico, o Oswaldo Sangiorgi, não sei o quê lá, livros de História, ele dava aula em casa para gente, até o terceiro científico era linha dura e ele queria primeiro lugar de turma, ele exigiu isso dos filhos, pra poder não ficar na miséria, não é, porque filho de cego, sete filhos, pensa bem, por mais que ele tivesse alguma condição e não tinha então com a cegueira a vida ficou difícil mesmo. Mas no interior é mais fácil você se virar. Se fosse no Rio hoje teria sido terrível, mas naquela época eu me lembro de uma infância boa, mas ele dentro de casa. Imagina um pai bravo, aquele que sai de manhã e volta de noite, dentro de casa o tempo inteiro. Mas era muito inteligente, muito divertido, piadista. Inclusive essas peças de teatro que ele fazia, era mais era piada que ele fazia enquetes, entendeu? Mas montou um grupo de teatro para contar as piadas ao vivo sabe? Seria um Jô Soares, um Chico Anísio de hoje, claro com as devidas diferenças, não é, mas ele era muito animado mas era brabo, era uma fera e mamãe uma dona de casa que segurou essa onda toda inclusive a dele, sempre cuidou bem dele e tudo o mais, mas mamãe era boazinha, ele que era o feroz. P/1 – E vocês tiveram algum tipo de educação religiosa? R – Mamãe, a família Cola, italiana, não é, sempre foi católica ortodoxa romana, como se dizia antigamente, e papai era espírita, mais espiritualista do que espírita, menos de frequentar centro e mais de filosofia. Ele tinha uma... foi inclusive o que segurou a onda dele. Eu acho que o espírita ele tem muita, ele vincula muito a digamos, a nossa passagem aqui com alguma coisa cármica, no sentido de você estar subindo no degrau espiritual, não é, papai encarou aquilo como uma escolha que ele teria feito no passado, como uma maneira de se aperfeiçoar, de melhorar espiritualmente. Encarando dessa maneira ele viveu a vida sem achar que isso era uma sacanagem do destino com ele. Mas então eu sempre, a orientação era seguir a igreja católica então fiz a primeira comunhão. Mas eu com quinze anos vendo aqueles, sabe sermão de padre, aquela conversa hipócrita, o discurso religioso não é, e vi que aquilo não se encaixava com a realidade. O discurso do papai era muito mais aderente com a realidade que eu via no mundo aí parei de frequentar e hoje não tenho religião, eu realmente não tenho religião, acho que a religião, quer dizer, digamos a cogitação de Deus, esse tipo de coisa, eu sou muito partidário da visão freudiana, eu acho que Deus é fruto do narcisismo do ser humano. O ser humano é tão narcisista que ele acha que não possa morrer e desaparecer eu acho isso. Se me perguntarem “Você é agnóstico?” Não sei eu acho que é gostoso pensar que existe alguma coisa além do que a gente vê materialmente, é gostoso, a vida fica mais, tem mais fantasia na vida, mas eu não consigo realmente pensar nisso. Não penso nisso, sabe? Deixar pra depois de morto ver se existe alguma coisa. Mas não frequento nada, não, gosto muito da natureza talvez minha religião seja mais a natureza, eu acho que eu já fui do reino vegetal, seguindo a linha do papai que a gente reencarna, eu acho que não é bem reencarna mas eu acho que já fui do reino vegetal, porque eu gosto muito mesmo do verde, da natureza, procuro não agredir muito. Eu acho que nós somos um vírus, a raça humana, a gente está realmente aqui destruindo o planeta, eu procuro, digamos, destruir com moderação. P/1 – E política? R – Política, eu acho que o ser humano, coerentemente, naturalmente, normalmente o ser humano é incoerente politicamente. O contrário do que diz o Brizola que se diz coerente, eu acho que ser humano é quando garoto quando jovem é petista e depois na maturidade, pefelista. Então eu diria a você hoje que eu hoje tenho uma visão mais pefelista do mundo do que petista por exemplo para ficar nos extremos, não é? P/1 – Na sua casa se discutia política, seu pai falava? R – Muito. Papai era, sempre, se podemos dividir esquerda direita, papai era sempre da esquerda, era um revolucionário, achava os ricos todos uns ladrões e safados e era socialista enfim, mas não militava assim, eu não lembro de militância num partido político determinado até porque não tinha muita também ligação com essas siglas e tal e também veio a Revolução não é, em 64, mas claro que ele era contra tudo aquilo ali era getulista, me lembro que ele chorou quando Getúlio morreu, me lembro disso, meu pai chorando foi quando Getúlio morreu, ele era getulista da gema. Discutia muito mesmo, muito e hoje eu discuto muito com meu filho. Eu separei meu casamento, meus filhos tinham, Cadu tinha três anos, Carolina tinha um ano mas sempre mantive uma presença muito constante, sou amigo da minha ex-mulher e muito amigo dos meus filhos, Cadu é muito inteligente. Minha filha mora nos Estados Unidos hoje, tenho menos chance de interagir no dia a dia com ela mas o Cadu é meu grande interlocutor político hoje e claro que ele com 24 anos recém completados ele está muito mais pro PT do que pro PFL então é um papo muito interessante. P/1 – E escola? Com quantos anos você entrou na escola? R – Eu entrei com sete anos, era normal naquela época você não tinha essa coisa, no interior você não tinha que ter essa coisa de creche, jardim, a rua já era isso, não é, então entrei no grupo escolar com sete anos de idade e aí foi aquela sequência. Quatro anos de grupo, quatro de ginásio, três de científico, como Castelo, apesar de ser um colégio muito bom tido como naquela época o melhor colégio estadual do Espírito Santo, algumas matérias, como eu queria fazer Engenharia, algumas matérias do vestibular de Engenharia não eram ensinadas na escola de Castelo, por exemplo, Geometria Descritiva que era a fera do vestibular de Engenharia daquela época, e Física e Matemática parava num grau antes do vestibular das escolas federais brasileiras, aí eu fui pra Vitória pra fazer o cursinho. Passei um ano em Vitória, fui o melhor aluno do cursinho, eu sempre fui o primeiro aluno de turma, então segui o mando do meu pai literalmente. No vestibular foi interessante. Eu era certamente o aluno, eu não tinha que fazer prova, mas fazia assim mesmo. Não tinha que porque eu já tinha completado o científico mas certamente se eu não era o melhor aluno, um dos melhores alunos do Americano no ano de 66 se eu não me engano foi o ano que eu fiz cursinho e a escola contava até em fazer propaganda minha como primeiro lugar no vestibular e eu fiquei reprovado na primeira prova. Tirei zero, era eliminatória, não é, tirei zero, eram dez questões, passei quatro horas pra fazer a primeira questão, não consegui acabar e aí dei uma checada na época e Itajubá era a única escola que ainda tinha a inscrição aberta para o vestibular eu nunca imaginei eu nem sabia onde ficava isso e o meu irmão na época fazia Medicina em Vitória, me ajudou até financeiramente, eu fui para Itajubá, cheguei lá era um vestibular, era uma escola muito conhecida, era a melhor escola de Engenharia do Brasil, elétrica do Brasil, mais antiga inclusive, nessa área, aí eu olhei o programa do vestibular e desisti, coisas que eu não tinha visto na vida, aí relaxei, fiquei um mês na gandaia em Itajubá e fui para a prova relaxado e passei no vestibular. Foi um presente porque isso mudou minha vida, não é, mudou eu saí do estado, não sei se mudou pra melhor ou pra pior mas mudou. E eu adorei ficar fora, ir para Itajubá, conhecer aquilo tudo e foi isso. P/1 – Vou voltar um pouquinho. E brincadeiras de infância você se lembra delas? R – Rio, não é, muito rio. P/2 – E na adolescência em Castelo, como é que era? R –

Adolescência, aí bom, baile, não é, tinha o clube da cidade, umas meninas. O Espírito Santo é uma terra desbalanceada favoravelmente a gente, não é, eu acho que tem mais mulher do que homem ali, e Castelo também era assim tinha muita menina bonita, enfim era muito gostoso e tinha os bailes todo sábado, todo fim de semana, não é, os dançantes normais e um bailão de vez em quando então era isso que era... era estudar e paquerar, namorar. P/1 – Que músicas tocavam? R – Ah, na época...quando começou, quando comecei a dançar, bolero, cha-cha-cha, fox trot e samba era basicamente isso, depois começou a chegar o rock, chegar em Castelo, já existia por aí, rock e iê- iê- iê começou a chegar por aí já no comecinho da década de 60, mas o ponto forte nosso ali era samba, bolero, por aí isso que a gente dançava bem. P/1 – E a sua primeira namorada você lembra dela? R – Lembro dela. Primeira namorada, quer dizer, tive alguns namorinhos assim, mas a P/1 – E na sua casa havia alguma expectativa para que você seguisse alguma carreira? R – Olha o papai era muito fissurado nisso, ele seguia muito, dava aula para a gente, então ele, talvez até por não ter ser interrompido, não é, não ter podido estudar tanto mais adiante como a gente podia naquela época, até por existir instituições de ensino, não é, ele, digamos eu acho que ia mais assim por opções já preenchidas, o meu irmão por uma decisão, eu diria freudiana dele de fazer Medicina e Oftalmologia particularmente porque ele queria curar meu pai. E ele sempre foi primeiro aluno, muito mais brilhante, eu estudava muito para ser primeiro aluno, ele fazia isso naturalmente. Então como ele fazia Medicina, ele tinha uma competição, não é, essa coisa do papai de botar a gente nessa, acabava criando uma competição, não era selvagem, era saudável, a gente era muito amigo entre os irmãos, mas pelo fato dele ter escolhido Medicina, eu escolhi automaticamente Engenharia. Naquele tempo era muito Engenharia e Medicina, Advocacia eventualmente, Administração, então eu escolhi Engenharia por isso. Inclusive os meus professores, como eu era bom aluno em várias matérias, o meu professor de Biologia foi lá em casa reclamar com papai, ele achava um absurdo eu não fazer Medicina. Papai ficou na dele, que ele achava ótimo fazer Engenharia. E foi por aí, eu acho que casou legal, eu combinei bem com Engenharia. P/2 – Você tinha alguma imagem da Engenharia antes...? R – Tinha, tinha em Castelo não tinha engenheiro, você tinha... a gente chama de mestre de obras, não é, aquele cara que sabe construir casa mas não sabe fazer uma conta, mas sabe construir casa bem. E lá em Castelo tinha o Pedro Pedreiro. Pedro Pedreiro era o nosso guru de construção, então a gente conversava com Pedro Pedreiro e ele falava histórias de Engenharia, pontes que eram construídas aí, na hora de colocar o vão central, as coisas vinham e se encaixavam. Então contava assim que o engenheiro às vezes estava com o revólver já por aqui, se não se encaixasse o cara se matava. Quer dizer dava àquela profissão uma coisa dramática, mas. Então quando eu conheci o primeiro engenheiro na minha vida eu fiquei altamente decepcionado, mas é isso o engenheiro? Um cara comum, eu fui para Vitória fazer cursinho, eu fui trabalhar como desenhista numa metalúrgica e aí conheci o primeiro engenheiro da minha vida. Vem o engenheiro aí hoje, fiquei decepcionado. P/1 – Cadê o revólver? R – É. E era figura comum, não é, não parecia... porque médico é diferente. Médico está de branco, enfim médico tem uma imagem que você associa... era um cara comum, vestido comumente. P/2 – Você foi para Vitória fazer cursinho como é que foi? Você morou aonde lá? R – Castelo não tinha universidade, você tinha que sair de lá. Meu irmão já morava em Vitória, morava no hotel de uma tia minha irmã de mamãe, família Cola é muito grande e aí ficou aquela saia justa, não é, como é que vão fazer comigo, como é que vou para Vitória. Papai já duro, não tinha condições de bancar a gente lá e aí eu tenho uma prima que mora em Vitória, mora lá até hoje, era casada com uma pessoa que era amigo do meu pai, eles, todo mundo sempre gostava muito do meu pai porque ele era realmente um cara muito especial, tinha uma cabeça privilegiada, então era sempre um papo muito gostoso, as pessoas gostavam de ir lá visitá-lo. Tinha sempre gente em casa conversando com papai, isso depois de cego, não é, antes era na rua, depois de cego em casa, a gente assistia mais isso de perto. Então o Geraldo que era casado com a Célia esteve lá um dia e: “Não, ele vai lá para casa.” Eu fui morei na casa do Geraldo um ano. Jardim América chama o lugar, é um bairro da cidade de _____cica. Até coloquei naquela fichinha que eu morei em _____cica. Então passei um ano na casa dele, basicamente estudando. Estudava e trabalhava, eles iam a praia, era animado, família grande, cheia de filhos pequeninhos, não é? P/1 – Lá você trabalhava. Foi seu primeiro emprego lá? R – Foi meu primeiro emprego. Trabalhei durante alguns meses, uns seis meses, aí parei, porque estava chegando o vestibular, para só estudar e foi legal. Mas estudei muito, foi uma época de eu sempre estudei muito, eu sempre foi minha característica, eu trabalhei e estudei muito. Desde que esse desafio foi colocado pelo papai lá de tentar fugir de uma vida de... ele mencionava essa figura: “Não virar balconista em Castelo”, não é, estudar e sair e encontrar um caminho prum mundo mais sofisticado, onde pudéssemos... ele sempre teve essa visão correta, não é, de que a inteligência é uma coisa que você aduba, você pode promover sua própria inteligência, você pode fazer com que sua inteligência cresça e apareça ou apareça e cresça. Então, desde então como eu tinha dificuldade, eu não era um cara tão inteligente, tinha que estudar demais e com isso você vai até melhorando um pouco a sua inteligência, você vai depois ganhando mais cancha, sempre por isso estudei e trabalhei muito. Até hoje é assim, até hoje essa é minha característica. P/2 – E como você gastava esse salário, esse salário desse primeiro emprego? R – Pagando cursinho, basicamente era para pagar cursinho e... Bom em Castelo, não, eu trabalhei antes também. Eu trabalhei antes. Quando me formei no ginásio e eu comecei no científico até pra poder ter uma roupa melhor, até poder azarar com alguma condição de sucesso, não é, eu fui trabalhar, na época o prefeito da cidade era também o gestor da Santa Casa de Misericórdia de Castelo e eu virei assim uma espécie de guarda-livros dele. Eu fiz curso de datilografia, pra variar, fui o primeiro, não quero fazer propaganda, mas fui o mais rápido, então fui orador de turma. Até isso tinha em Castelo, cidade pequena, não é, formatura da turma de datilografia, eu fui o orador da turma, discurso que papai escreveu, claro não é, ele escrevia sempre os discursos dos formandos de quem fazia os discursos naquela região, até de governador de prefeito ele escrevia o discurso e aí então eu fui ser tipo guarda livros da Santa Casa, meio um contador de araque, não é, durante os três anos de científico eu trabalhei. Isso acabou não ficando registrado. Quando a Vale o fundo de pensão da Vale foi buscar, conversar com a gente até para fazer esse plano Vale Mais, buscar os tempos do passado, não é, eu até fui em Castelo e chequei se tinha alguma coisa mas tudo tinha sido queimado, arquivo morto, depois queimado então não tinha nenhuma prova material, eu também não estava interessado em discutir aposentadoria, não, isso não constou, mas eu trabalhei três anos e ali então eu ganhava dinheiro basicamente para me vestir, sempre fui um cara meio vaidoso pra me vestir, então era sapato, mandava fazer, comprava o tecido e mandava fazer, não tinha na época. Esse na verdade foi o meu primeiro trabalho. Basicamente eu fazia o quê? Fazia a contabilidade e escrevia cartas basicamente na máquina direto, isso até imitando meu pai. Meu pai até depois de cego, ele durante muito tempo ele ainda bateu máquina, ele não olhava para o papel não é, e era muito rápido no teclado, eu fazia assim também, eu ia bolando a carta e batendo. Então carta para a Assembléia Legislativa do Espírito Santo, para a Câmara dos Deputados, pedindo verba. Então eu bolava, eu redigia a carta, bolava, preparava e mandava. Foi um trabalho legal, me deu uma... me ajudou muito até na minha capacidade redacional que aprendi com meu pai. Meu pai foi meu grande professor nisso também. P/1 – Itajubá? P/2 – Engenharia elétrica já era o objetivo ou era mais Engenharia? R – Engenharia, sabe era mais Engenharia porque a opção de Medicina já estava preenchida pelo meu irmão, então não tinha muito essa visão de futuro vai fazer isso aquilo, mas no cursinho eu já ouvia muita conversa, isso era começo da década de 60 Brasil começava através da Eletrobrás a pensar em fazer uma infra-estrutura importante em energia elétrica. Então o papo no cursinho era muito isso, o quente é elétrica e tal, mas em Vitória não tinha elétrica na época. Mas eu acabei por acaso, não é, batendo na melhor escola de Engenharia elétrica do Brasil onde muita gente, uma máfia em Itajubá e tal, muita gente formada lá já ocupavam postos

importantes em empresas grandes do Brasil. Quando me formei eu tive cinco convites, escolhia, me ofereciam um salário que eu nunca imaginei que eu pudesse ganhar na vida até então. E fui a Brasília, fui trabalhar em Brasília, mas antes de me formar inclusive eu já estava contratado para trabalhar como engenheiro. Foi lá em Itajubá, me deu a passagem de ida e volta São Paulo- Brasília- São Paulo porque Itajubá era mais, era mais influência São Paulo que Rio. Mande fazer um termo e foi a primeira viagem de avião. Aí fui lá conhecê-lo, ver de perto, vi a empresa dele e aceitei o convite ele já me contratou antes da formatura. Era uma outra época, o Brasil, era muito fácil, ainda tinha o papo de milagre, eu me formei em 71, estava no auge do milagre aliás não é, e era mais fácil, bem mais fácil você se empregar. Mas mesmo assim Itajubá era uma escola diferenciada nesse ponto. E eu como me destaquei também como aluno, não fui primeiro lugar, devo ter sido quarto lugar em Itajubá talvez, mas fiz a pós-graduação junto com o quinto ano, dava aula pro quarto ano de Engenharia enquanto eu fazia o quinto, então tive assim, tanto é que fui indicado, ele me escolheu a mim mais dois ou três pessoas e fez o convite mas quatro fomos para essa empresa, Companhia Energética de Brasília. P/1 – E nesse período em Itajubá você morava como, em república? R – Itajubá foi bem interessante porque eu tenho um tio que é dono da viação Itapemirim, Camilo Cola, irmão da minha mãe, e ele é muito rico, acho que é muito rico ainda hoje, é muito rico ainda hoje com certeza, e era meu padrinho de batismo, aquela minha tia que aparece naquela foto, não é, chama-se _____ Cola a mulher dele é minha madrinha de batismo ele é meu padrinho de batismo. Quando eu era pobre ainda, não é, não era pobre mas é uma família digamos classe média, mas ele é um ficou rico por conta própria e quando eu me formei em Itajubá, ele... não desculpe quando eu passei no vestibular aí veio uma outra saída justa. Como é que eu vou para Itajubá? É uma escola federal de graça, mas você tem que se manter lá, e ele então conhecia a escola, o presidente da _____ na época era amigo dele, antes de ser presidente da _____ fez alguns trabalhos para ele, era um engenheiro importante, formado em Itajubá então o Camilo sabia que Itajubá era uma escola importante. E ele pragmaticamente então, ele foi na casa do meu pai e falou que ele gostaria de me bancar em Itajubá durante o meu período de estudante, claro que ele estava fazendo investimento numa futura contratação e eu fui e comecei a receber dele uma quantia por mês, não me lembro exatamente quanto era, mas o básico para a gente sobreviver. Morava numa república, mas quando eu liguei pra Itajubá, eu fiquei reprovado em Vitória, liguei para Itajubá e conversei com a secretária do diretor da escola, Dona Maria do Carmo Santos e ela não vem para cá e tal e ela que me incentivou a vir e ela me contou depois e quando eu fui ela viu meu jeito meio tímido achou que não ia dar em nada, aí passei e a primeira prova tirei primeiro lugar, então ela começou a prestar atenção em mim ela gostou de mim. Fita 1 Lado B R - ... passei a primeira prova eu tirei primeiro lugar, ela começou a prestar atenção em mim. Ela gostou de mim, e ela morava numa casa grande, era uma família que foi se dispersando, não é, ela morava num casarão, desses casarão pode não ser centenário, mas tinha pinta de, na praça principal de Itajubá, e ela até pra não ficar sozinha, muito mais isso do que por razões financeiras, ela alugava quartos na casa dela pros bons meninos. Em Itajubá quem morava na casa da Ana Maria eram os bons meninos e ela me convidou, ela conversou muito comigo, ela falou: “Olha, seu tio deve ser um cara ótimo, mas ele vai querer cobrar isso no futuro, acho que você não devia aceitar isso.” E ela fez uma coisa completamente (torta?), mas ela fez, ela era gestora do curso de inglês Yazigi da escola de Itajubá e fazia não sei com que tipo de convênio, eu passei a viver, vivi durante todo o meu curso de Engenharia, durante..., o _____ deve ter mandado pra mim durante alguns meses, primeiros meses do primeiro ano e ela então passou a fazer de mim, digamos o destino das verbas do Yázigí. (risos) Eu vivi, entendeu, uma boa vida em Itajubá, sustentado pelo curso de inglês da escola de Engenharia. Não tive que trabalhar, trabalhei só quando eu fui monitor de turma, então eu dava aula na escola, mas eu vivi subsidiado por uma escola federal. E a Dona Ana Maria foi muito importante na minha vida, eu morei na casa dela e tal e virei um bom menino, não é? P/2 - O primeiro contato com ela foi por telefone? R - Por telefone. P/2 - Escrever. R - Exato. E morei lá até o quinto ano, me formei e nessa condição é que daí fui para Brasília. Meu primeiro emprego como engenheiro. Mas foi assim, então tive uma vida em Itajubá maravilhosa era uma vida bastante confortável, vida de rico quase. P/1 - E do período de faculdade tem algum professor que te marcou alguma disciplina que te atraía mais, como é que era o curso? R - Olha, de uma maneira geral, claro tem algumas matérias que a gente não gosta nada, não é, eu nem saberia identificar exatamente qual, mas eu estou tentando identificar o professor... eu não consigo destacar um que eu tenha me identificado assim mais. Mas foi um curso muito interessante, uma convivência muito boa, viver naquela cidade, era uma cidade universitária, viver fora de casa, fora do Espírito Santo, enfim era uma vida muito... não era livre porque você tinha que estudar e eu sempre fui muito dedicado a isso, mas era uma vida muito gostosa e eu me lembro muito mais de Itajubá, da turma, dos colegas de faculdade do que exatamente de um professor em especial, sabe? Eu não destacaria ninguém especialmente. P/1 - E nesse período de Itajubá você ia visitar a família no final de semana, nas férias? R - Como toda escola que atrai muita gente de fora da cidade, não é, era uma escola que procurava até pra ajudar nesse esquema, fora das férias de verão e de julho, a semana santa e semana da pátria, a semana inteira era de folga, então a primeira semana santa por exemplo eu fui pra Castelo, mas as primeiras férias de julho eu viajei com um colega de faculdade, viajei de ônibus até a Argentina. Fomos pro Sul do Brasil, depois pro Uruguai, Argentina, foi a minha primeira viagem internacional. Até incentivado pela Dona Maria do Carmo que era uma pessoa muito, ela trabalhou na escola muitos anos e sabia que era uma escola importante, sabia que nós teríamos funções importantes no futuro, então ela me incentivava muito ao invés de ficar indo para Castelo sempre, procurar viajar, procurar conhecer mais o Brasil como um todo. P/2 - Um anjo essa Maria do Carmo. R - Foi. Demais, demais mesmo. Ela foi, e ela se correspondia com meus pais. Ela tinha nessa época, quando eu a conheci uns 60 anos de idade e era solteira, ela nunca se casou e ela era muito interessante porque ao mesmo tempo que ela era uma pessoa muito correta, ela era uma boêmia dentro de casa. Sabe uma boêmia frustrada? Mas as pessoas iam muito na casa dela, na copa, na copa da d. Maria juntava uma turma interessante pra bater papo não só estudante como gente mais velha também. Ela tinha uma adega de boa qualidade e ela achava que um homem não beber e não fumar era uma coisa torta, tinha que fazer isso fazer bem numa reunião e tal e a gente bebia e fumava direto, passava noite batendo papo com ela, secava a garrafa de uísque, papos assim monumentais. Ela foi mesmo de uma importância muito grande de _____ muito meu pai, ela era muito, um outro estilo mas uma cabeça muito rica, certamente num outro mundo, numa outra cidade, uma outra possibilidade ela teria sido uma pessoa importante no meio cultural, eu acho. Muito valente, muito dona do nariz dela, sabe? Bem interessante. P/2 - E em Brasília esse seu emprego...? R - Em Brasília eu fui, eu fui nesse convite, não é, e cheguei em Brasília e tive uma outra surpresa agradável que me colocaram uma escritura de apartamento de quatro quartos na 210 Sul então eu já entrei sendo dono do apartamento que estava em fim de construção sem ter que dar entrada, era outro país, não é, estava pagando só juros durante 25 anos. Mas antes dele ficar pronto nós moramos numa casa que era uma casa que hoje nem sei o que é em Brasília. Atrás do Palácio do Alvorada tinha umas casas de madeira ainda remanescentes do tempo de construção da cidade e moramos ali os quatro engenheiros que viemos de Itajubá pra Brasília moramos ali juntos numa república de engenheiros. Mas eu com seis meses de Itajubá eu fui surpreendido, na época eu fiquei até triste, preocupado, decepcionado quando o Aloísio que foi o presidente da que me chamou pra aquela função ele me disse que na realidade ele me queria no Rio de Janeiro. Ele queria contratar Furnas como a empresa que supriria a companhia energética de Brasília, substituindo as centrais elétricas de Goiás que era quem supria Brasília naquela época, Furnas era mais confiável, já era uma empresa grande, então ele subcontratou Furnas para fazer o gerenciamento dos projetos que foram encomendados aqui no Rio de Janeiro,

projetistas do Rio, e ele queria que eu viesse pro Rio passar três anos aqui como aprendiz do ofício aqui em Furnas aqui no escritório de Botafogo e ao mesmo tempo fiscal de Furnas. Então foi um negócio sensacional, depois que eu cheguei eu perdi o medo do Rio, porque eu nunca tinha morado numa cidade grande e nunca tinha morado num apartamento por exemplo, só tinha morado em casa até então. E chegando no Rio meu salário que já era ótimo em Brasília, eu recebia duas vezes no Rio. Salário e ajuda de custo. Então eu tive no Rio uma vida muito gostosa, foi no tempo em que apareceu aquele Corcel, aquele Corcel saiu e tal, naquela época roda de titânio estava na onda. Imagine Corcel era o carro, pensa bem aquele Corcel antigo, então mais foi na época que eu conheci a Neila então aqui no Rio porque a minha irmã, a Edmara, a minha irmã que naquela fotografia aparece a _____ com a Edmara, minha irmã que mora em Rio Claro hoje ela veio pro Rio, uma amiga dela de Vitória que tinha sido, não namorada minha, era namorada de um, sempre foi namorada de um cara em Vitória com quem ela se casou e deve ser casada até hoje com ele. Mas todo namoro tem uma briguinha, numa briguinha dessas ficamos umas duas semanas numa paquerinha e tal e uma pessoa muito interessante por sinal, e ela veio pro Rio com a minha irmã e é prima da Neila e ficou na casa da Neila em Copacabana, na _____ Silveira e eu saí com a turminha e acabei conhecendo o pessoal todo e um dia eu acabei namorando a Neila e casando com a Neila. Quando o trabalho acabou no Rio, justamente quando acabou o trabalho no Rio, eu voltaria pra Brasília, não é, eu fui lá e conversei com o Aloísio: “Não, eu vou te demitir pra você pegar o teu Fundo de Garantia.” Foi um cara sensacional, na minha vida também e eu aceitei um convite da Vale, eu tinha um convite de Furnas e um da Vale, pra trabalhar, e quem me convidou pra trabalhar na Vale foi uma pessoa que estava no projeto Carajás que estava começando naquela época isso foi em 74, que era uma pessoa formada em Itajubá, mais velho, bem mais velho que era muito amiga da Maria do Carmo e que eu por acaso encontrei na casa do meu sogro, namorando a Neila, um dia apareceu lá o Norton _____ que é padrinho do Cadu, meu filho. Vocês entrevistaram o Norton _____? P/2 - Não, não. R - Esse tem uma memória da Vale fantástica. E acabei, eu tinha falado sempre com o Norton pelo telefone, nunca tinha visto ele pessoalmente. Quando ele se apresentou falei: “Você é ...!” Falamos muito... da Maria era muito amiga dele mas ele não morava lá que ele era da turma barra pesada de Itajubá, era só bom menino que morava na casa da D. Maria, não é? Eu era uma filha, frequentava os barra pesada e também morava na D. Maria. E enfim, e acabei aceitando o convite, nessa época eu casei, aí fui passar minha lua de mel na Europa, meu sogro era comandante da Varig de vôos internacionais, então não só fui, como fui de graça, não é, que era maravilhoso e na volta já comecei a trabalhar na Vale. P/2 - Antes disso, você tinha alguma imagem, o que representava a Vale do Rio Doce pra você? R - Pra mim uma imagem muito clara. Pra mim a Vale era uma coisa fechada eu via aquilo em Vitória, eu via... eu tinha mais a imagem da Vale de Vitória. Pra mim a Vale era uma coisa fechada, horrível de onde saía pó de minério, trem, era uma coisa muito pouco amistosa a imagem da Vale que eu tinha, sabe? Era uma coisa, sabe uma coisa fechada atrás de muro alto? Pra mim a Vale era aquilo ali e Carajás que foi essa minha primeira experiência na Vale era muito diferente da Vale. Carajás era uma turma, era um grupo de pessoas, alguns vindos da Vale como o próprio _____ e outros contratados no mercado, associados com uma empresa americana US Steel e era sócia da Vale nesse projeto então eu entrei numa empresa chamada Valec que era empresa de projeto que depois foi fundida ou absorvida pela _____ Mineração S/A que era uma da Vale com a US Steel depois passou então a ser só Vale. Mas muito completamente diferente da Vale. Eu vim a pertencer a Vale do Rio Doce de verdade, quando acabando já o projeto Carajás eu fui convidado pelo superintendente de planejamento e orçamento na época, Paulo Augusto _____ pra vir para a administração central da Vale, na área de planejamento e orçamento. Nessa época eu entrei então, entrei na Vale do Rio Doce. Aquela era a Vale do Rio Doce, aí eu passei a conhecer até porque essa área era uma área que tinha que trabalhar com todas as áreas da Vale eu passei então, o Paulo me mandou viajar pra todas as áreas, conhecer a Vale de forma até capilar, eu fui em detalhes, todos os cantos da Vale eu fui até pra ajudar minha função de planejamento e orçamento. Então eu conheci a Vale, entendeu? E tirei essa imagem, a imagem que eu tinha certamente a Vale deveria transmitir essa imagem para uma pessoa comum que não tinha nada a ver com a Vale, como era o meu caso. P/1 - E essa experiência, você entra então pela Valec como é que foi essa experiência? P/2 - Você foi contratado para fazer o quê? R - Primeiro assim, eu era um engenheiro electricista que trabalhava, como eu trabalhava, mesmo sendo empregado da _____ trabalhava em Furnas no Rio, eu estava digamos no Estado da Arte, como engenheiro electricista, trabalhava no que havia de mais sofisticado. O meu projeto basicamente não era Estado da Arte, era uma linha de transmissão e duas subestações digamos, de tecnologia completamente já corriqueira porém junto comigo ao meu lado e eu portanto participava disso também, estava sendo concebido a usina de Itaipu, as linhas de corrente contínua, _____ de alta tensão, então eu convivía com o que havia de mais sofisticado, ou seja Estado da Arte em energia elétrica. Fui para a Vale porque a Vale quando recebeu a concessão pra fazer projeto Carajás, nós estávamos no meio da crise, entre a primeira e segunda crise do petróleo, se eu não me engano, foi em 74 e o governo só deu a concessão da ferrovia Carajás com a obrigação da Vale fazer uma ferrovia eletrificada. E eletrificação da ferrovia é mesmo mexendo com... é completamente diferente, digamos de transmissão normal e geração de energia como se fazia em Furnas, mas era, eu diria pra você, olhando pra aquela ferrovia, aquele sistema elétrico, era mais sofisticado em termos de de electricidade do que a própria função em Furnas, tanto é que no meio do trabalho eu fui mandado pela Vale com salário integral, inclusive, tempo integral fazer o mestrado na RJ, eu tinha feito o pós-graduação em Itajubá não me preocupei em tese, não é, então repeti tudo, fiz todo o pós-graduação aqui no Rio e no ano seguinte desenvolvi e defendi a tese na área de sistema de energia elétrica e... Só que depois de um certo tempo, a Vale decidiu então que a ferrovia não seria eletrificada, decidiu muito bem. Eu fiquei frustrado como profissional mas depois quando eu vim a entender melhor o mundo, vi que seria uma loucura eletrificar aquela ferrovia. Mas eu já estava na administração central, na área de planejamento e orçamento, mas foi essa a razão... eu diria que foi frustrante durante os primeiros tempos do projeto Carajás, foi frustrante porque havia menos sofisticação do que Furnas, apesar do projeto ser, exigir um mais profundo, o meio era menos sofisticado, não é, em termos de electricidade e o projeto começou também a desabar muito. Ele deixou de ser prioridade, entrou em banho-maria, aí fui fazer o mestrado, quando eu voltei o projeto foi ser implantado, começou a ser implantado, a ferrovia já não era mais eletrificada, aí foi muito interessante, a experiência com a Sucar que foi a superintendência de implantação do projeto já com Renato Moretti como superintendente, foi uma experiência muito interessante. Quer dizer não havia uma sofisticação no sentido de que eu estava trabalhando com as leis de marketing ou com o que havia de mais sofisticado em termos de Estado da Arte de energia elétrica mas foi uma experiência minha como empreendedor muito interessante, a primeira talvez. Davam pra você: “Está aqui o orçamento, cronograma, cumpra.” E eu então tive esse desafio, foi muito interessante, muito interessante mesmo. Foi uma turma muito boa, era uma turma menos sofisticada em termos de formação profissional mas muito... pessoal de obra, engenheiro de obra é muito... Eu diria que há menos competição, eu pelo menos entendi assim na época, senti isso há menos competição e mais cooperação entre os profissionais de implantação do projeto. Na corte, a competição é muito mais, muito evidente, muito mais marcante. P/2 - Você ficou morando lá nesse período? R - Não, a base era no Rio, naquele edifício que hoje é da Ordem dos Advogados do Brasil, recém melhorado agora ali no centro, na esquina na cabeceira do aterro do Flamengo, ali, colado naquele edifício Orly e dali nós íamos muito ao campo. Eu fui a primeira vez a Carajás em fevereiro de 75 foi uma experiência muito interessante que era tudo ainda muito selvagem, não é, eu fui de helicóptero de São Luiz a Carajás durante 12 dias, mais pra conhecer o tipo de solo e parando e dormindo em

hoteizinhos uma coisa bem, bem, não vou falar que é Indiana Jones, porque não tinha aventura nenhuma, mas pra mim uma coisa completamente diferente. Amazônia eu não conhecia e de helicóptero, eu e o piloto basicamente, então ele me mostrou manada de búfalos selvagens, baixava no meio da floresta, que ele conhecia bem, aquele encontro do Araguaia com o Tocantins que virá depois só o Tocantins, tem uma ilhazinha, com os animaizinhos selvagens ali, conhecia tipo de solo, _____ porque achava que estava correndo risco, e estava mesmo você voava num helicóptero, em cima do Amazonas porque se cai, não acha nunca mais, não é? E Carajás que era uma coisa encantadora quer dizer, não tinha ainda exploração nenhuma, tinha uma casa dos americanos, uma casa antiga que era a casa antiga de hóspedes e a gente só podia sair de lá quando o avião podia pousar. Quando acabou a missão ficamos uma semana esperando o avião. O avião vinha, você ouvia o barulho, ele ia embora, porque não dava pra pousar, era muito rudimentar e o avião também era, não é, mas foi muito interessante. Tinha uma adega, um livro para você escrever o quê que ia na alma, entendeu, muito interessante essa primeira ida a Carajás. Depois ter participado do projeto foi realmente uma aventura muito, foi um projeto muito interessante, deu uma bagagem boa em termos de você construir uma coisa grande, principalmente a primeira coisa grande construída na Amazônia, sem ter sido liquidada pela floresta foi um projeto vitorioso, não é? E vingou sem ter destruído a floresta também, levando a cultura de tratar o meio ambiente da melhor maneira. A gente sempre _____ alguma coisa, mas tratar da melhor maneira possível. Foi bem assim interessante. P/1 - Nessa equipe do Sucar e tal como é que vocês viam esse empreendimento, quer dizer, estar construindo algo desse tamanho na Amazônia, como é que isso era trabalhado? R - Eu diria que você, que a gente tinha a dimensão de que era alguma coisa grande, mas não tinha a noção de que a coisa era do tamanho que é vista de hoje. Carajás é muito maior vista de hoje do que na visão que a gente tinha no passado. É o contrário da casa do tempo de menino, a gente lembra de uma coisa grande, vai ver é pequeno (risos) e de repente é o contrário. Na época parecia uma experiência super interessante, mas a gente não imaginava que no contexto do mundo do mineral e do mundo de infra-estrutura, a gente estava construindo uma coisa tão grande. P/1 - Em termos de infra-estrutura na sua parte, da energia elétrica, o quê que se pensou, como é que se trabalhou efetivamente ali? R - Era parte, quer dizer, o grosso, o produto principal, eu não posso falar em _____ business, porque ali não era um projeto, mas a linha mestra do projeto não tinha nada a ver com a minha função. Minha função era uma função secundária até, a linha da ferrovia, o porto era digamos ativos para a Vale, então a energia elétrica entrava como utilidade nessa questão, como você estava isolado no Brasil no sistema num lugar onde não tinha grandes linhas de transmissão, nós tivemos que discutir muito com a Eletrobrás, a criação de linhas que pudessem atender ao projeto Carajás e acabamos tendo que fazer coisas que seriam feitas normalmente por uma concessionária de energia elétrica, para poder tocar o projeto. Nesse ponto foi interessante, mas não era uma atividade principal. P/1 - E a solução foi puxar a transmissão de onde? R - Fizemos, quer dizer, induzimos a Eletrobrás a criar uma subestação de 500 Kw em Marabá e daí então construímos uma linha de 230 Kw, de Marabá pra Carajás, uma linha atravessando a floresta do jeito mais amigável com o lado ambiental pra não derrubar a floresta toda, naquela época eu conhecia as linhas da Eletronorte na região, e fiquei assustado com o fato de que eles usavam 'agente laranja', agente que era usado no Vietnã e você na Amazônia, você abre uma faixa de servidão para construir qualquer coisa, uma linha de transmissão por exemplo, e você quase que vê o mato andar, o mato anda quase igual cobra, você olha daqui, dali a pouco o mato já está mais lá, as trepadeiras e tal. Isso exigiu um trabalho de manutenção de limpeza de faixa porque você não pode deixar as árvores crescerem porque senão você acaba provocando curto-circuito nas linhas e tudo mais, tem distâncias que você tem que obedecer em transmissão. Tem distância de cima pra baixo e laterais também. Então a Eletronorte desmatavam a faixa de cem metros de extensão, tá certo, e usava agente laranja para matar o solo. Nós desmatamos 36 metros e fizemos cortes seletivos de árvores. Árvore com 50 metros de altura entrava e _____ se ela caía, caíria em cima da linha, e mantivemos eu não sei como é que está hoje, mas mantivemos o corte constante, mas um amigo meu que ficava morando lá na serra, essa linha ficou pronta logo no começo do projeto, pra poder botar energia pra própria obra, um amigo que trabalha hoje comigo na Vale Energia, um dia ligou da serra: "Pô Edward, isso aqui é um negócio incrível, eu fico olhando aqui o mato está subindo no . é aquela coisa que segura a torre. Algumas torres são estaiadas. Ele falou que viu o mato subindo no igual cobra. É assim a floresta é muito fértil. Eles diziam na época, a peãozada da região que você abre e ela cicatriza logo, mas o problema é que ela cicatriza não com a árvore que você arrancou, não é, mas com as trepadeiras, com as ervas e tal, que nascem mais rápido. Mas tem muita umidade não é, muito calor e umidade isso é uma estufa, não é? P/1 - O projeto Tucuruí já existia? R - O Tucuruí foi feito depois. O Tucuruí foi inaugurado... eu não sei exatamente o ano do Tucuruí, mas quando nós fizemos essa linha de transmissão de Marabá para Carajás foi construída uma linha que vinha de Paulo Afonso e acabaria no futuro, como ela acaba hoje em Tucuruí. Mas ela passou em Marabá onde não haveria uma subestação, passou a existir em função do projeto Carajás. Tucuruí já deveria estar em obras na época, eu não me lembro bem, viu? Mas certamente estava em obras porque Tucuruí era chamada parte do projeto Grande Carajás, como Brás também foi construído na mesma época, mas começou tudo com a Serra de Carajás, o trabalho dos americanos na Serra. P/2 - Qual que era a autonomia para desenvolver esse projeto? R - Carajás? P/2 - Esse de, o seu projeto dentro de Carajás. R - A autonomia era essa. Tinha um orçamento, tinha um orçamento. Tinha um dinheiro pra fazer obra. Isso dá cem por cento de autonomia na medida que você sabe que a dotação está lá e você vai contar com ela até o final do projeto. O que tinha era uma determinação rigorosa para que... P/2 - Do governo federal? R - Não, aí do gestor da Vale colocado pra tocar o projeto Carajás que era o Renato _____, não sei se vocês vão entrevistá-lo ou já o entrevistaram mas que é uma figura que implantou os grandes projetos na Vale até ele sair da empresa. E foi pra mim, digamos um grande mestre do lado do nosso lado de empreendedor sabe, sem frescuras de estar mexendo com o Estado da Arte é pegar seja lá o que for e fazer a coisa existir, materializar, levantar do chão, entendeu? Ele faz isso muito bem. Ele sabe fazer isso, sabe liderar uma equipe que acaba fazendo isso bem, eu acabei aprendendo e fazendo isso bem também. P/2 - Como é que era pra vocês dentro dessa sua função pensar isso em termos de Brasil, quer dizer, de estar construindo alguma coisa, algum modelo nesse setor pro Brasil? R - Não, não pelo seguinte, no meu setor como a ferrovia não foi eletrificada e ali é que estaria a parte mais sofisticada de energia, o que foi interessante pra mim foi aprender a empreender. Agora como tecnologia, o Brasil estava fazendo coisas muito sofisticadas naquela época, bem mais a frente do que nós. Por exemplo Itaipu, as linhas de alta tensão, as linhas de corrente contínua, _____ tensão, que era o Estado da Arte. Itaipu foi uma obra gigantesca, uma obra... podemos comparar Itaipu com as pirâmides sem modéstia, foi uma obra como obra de engenharia, como arte foi um troço excepcional. Aquilo sim é que era, era digamos um brilho no currículo de um engenheiro eletricitista, certamente era Itaipu. Como Tucuruí também foi, o sistema de transmissão, outras grandes usinas também foram, mas Tucuruí eu acho que era certamente, enfim era o xodó. P/1 - Essa cautela, essa preocupação que vocês tiveram com o meio ambiente como é que isso chegava pra vocês, quer dizer, havia orientação da empresa, ou as pessoas já haviam incorporado esse espírito? R - Havia. Havia orientação muito clara, tanto que essa questão da linha norte de ser feita numa faixa de 36 metros numa floresta com árvores de mais de 50 metros de altura, pensa bem, você vai _____ muito grande ao lado de uma linha, quer dizer, qualquer ventinho, porque a Amazônia, a Amazônia ali é o exemplo onde o indivíduo sozinho não sobrevive, quer dizer, a Amazônia se você deixar uma árvore sozinha ela cai. Essa é a lembrança que eu tenho da floresta. As árvores basicamente, elas se, elas se seguram em grupo na medida em que você abre uma brecha há muita possibilidade de queda de árvore. Então essa

possibilidade era uma possibilidade concreta. Então nós fizemos cortes seletivos de árvores, pensa bem você entrar numa faixa de quase 200 km e vendo que árvore tem mais de 50 metros, como é que você chega nela, corta com motosserra. Foi um trabalho de primeiríssima linha do lado ambiental e não fazíamos isso porque éramos bons meninos não. Porque a Vale como vendedora de produtos de ferro, Japão sempre era nosso grande cliente na época não sei se continua sendo, mas a Ásia é o primeiro cliente com certeza. Mas a Alemanha, a França eram grandes compradores de produtos da Vale na Europa e nesses países o e outros e Ongs de modo geral já tinham uma presença muito grande... P/2 - Em 72 teve a conferência de meio ambiente, mundial, a primeira. R - Eu nem tinha essa lembrança. Mas o fato é que a Vale ao vender produtos para empresas européias que transformando esses produtos em aço, iam produzir carros, eletrodomésticos, móveis... Veja bem, chegou a existir uma época em que, tinha um programa na Alemanha parecido com o programa do Chacrinha, assim me disseram na época que andou falando mal da Vale, das empresas da Alemanha que compravam produtos da Vale e esses movimentos andaram até tipo fazendo auê na porta dessas empresas e a Vale então foi inclusive pra Europa fazer programa mostrando que não era bem assim, quer dizer, a nossa postura de proteção em relação ao meio ambiente é uma postura pragmática, pra não sermos, digamos, bloqueados na venda de produtos nossos pra um mercado aonde a preocupação com o meio ambiente começou a surgir. Nosso cliente sempre esteve lá no Primeiro Mundo e daí é que veio essa questão com o meio ambiente. Eu diria o seguinte nós somos destruidores do meio ambiente, é inegável. Você dizer que uma empresa de mineração, empresa de petróleo dizer que não destrói o meio ambiente é hipocrisia, não é, tá certo? O que a Vale procura fazer é fazer isso, eu não quero ser bonzinho com a Vale aqui não, eu quero falar muito mais como ser humano até como crítico da Vale se for o caso, eu diria que o projeto Carajás teve uma preocupação com o meio ambiente muito maior do que a preocupação que a Vale normalmente vinha tendo com meio ambiente. Eu diria que o projeto Carajás foi uma escola onde a Vale aprendeu na marra a tratar o meio ambiente de uma maneira, da melhor maneira que uma empresa de mineração pode tratar. Porque mineração, mineração é agredir, não é, mineração é cavocar, é usar agente químico é enfim, você tem que fazer isso, pra fazer isso da maneira menos não amigável, você tem que ter alguém em cima dos engenheiros, em cima dos destruidores, colocando dificuldade, porque senão... o jeito mais barato é fazer agredindo, não é, é por aí. Uma vez eu dei uma entrevista aqui na RFJ junto com o nosso, com o Maneco que certamente vão entrevistar ou já entrevistaram que é uma figura fantástica que aliás naquele baile de (Manguinhos?) ali, naquele baile que a turma sai fantasiado de mulher ali, o Maneco é o nosso companheiro de daquela zorra ali, entendeu? (risos) e o Maneco me pediu que fosse com ele no Fundão e era uma turma de mestrandos em geologia e os caras estavam batendo na gente, não é, e eu disse a eles: "Não, mas se vocês descobrirem um santuário que Fita 01 - Lado A R - batendo na gente, não é, e eu disse a eles: "Mas vocês descobriram um santuário, se vocês tiverem um santuário que vocês protegem como tem lá em Carajás, lá no Espírito Santo e vocês descobrirem alguma jazida importante, vocês vão destruir." Eu falei: "Depende, quer dizer, nós sempre deixamos destruir quando o comprador do produto final, ou seja, uma empresa só deixa de agredir quando mexe-se no bolso dela. Se você não mexer no bolso dela e colocar o lucro dela em risco, ela vai agredir o meio ambiente. Então quer dizer, no caso de Carajás, nosso lucro poderia ser colocado em risco por não podermos vender pros clientes que nós vendíamos normalmente. Passamos a tratar o meio ambiente melhor por que? Pragmaticamente para continuar vendendo nosso produto. Eu disse a eles: "Você está sentado numa cadeira de madeira e aço, então o dia que você parar de usar madeira e aço, _____ uma maneira de agredir o fabricante do aço e o cortador da madeira você vai começar a ter uma atitude menos hipócrita, entendeu, menos cínica e mais próxima no sentido de proteger o meio ambiente. Você tem que deixar de consumir o produto que vem da atividade de mineração. Porque tudo começa na mineração, petróleo e os minerais vão dar origem a tudo, as árvores também, não é, que vem dos minerais, não é? Disse isso, foi aquela saia justa e tal mas o pessoal concordou inclusive, é por aí. Por exemplo, os ambientalistas que fazem um papel ótimo para a natureza e hoje eu tenho que enfrentá-los sempre na linha de frente, porque eu faço hoje basicamente usinas de hidrelétricas no Brasil, é a minha função principal hoje na Vale. E vamos fazer grandes usinas hidrelétricas no Brasil ainda. Estamos fazendo cinco usinas, estamos operando já uma, todas em Minas Gerais. Então você vai barrar um rio, você vai barrar piracema, você vai inundar áreas agricultáveis, vai tirar cidades do lugar, mexer com emoções da pessoas, e os ambientalistas entram colocando mil dificuldades, como tem que ser. Só que eles colocam dificuldades em geração hidrelétrica em geração nuclear, em geração a carvão, em geração a gás em qualquer uma, mas querem tomar uma cervejinha gelada, querem fazer filho que são vírus que agredem a natureza, e precisam de energia pra viver. Então o seguinte ou você para de ter filho, vai tomar cerveja quente ou nem vai tomar cerveja ou deixa a gente fazer energia de alguma forma. Nós tentamos fazer energia, da forma menos agressiva possível, agora fazer energia é agressivo em si, no ato de fazer, é um meio de fazer com o que o vírus, ser humano vá em frente consumindo a natureza, não é? Então quer dizer o discurso é muito hipócrita, ele é muito necessário, muito necessário mesmo e tem que existir e ajuda a gente a destruir menos. Agora existir no planeta é destrutivo, imagino que os animais e as árvores e os rios de modo geral iam adorar curtir o planeta sem a raça humana por aqui, vocês não acham não? (risos) A gente entra agredindo, tirando o espaço deles, mas e tem que ter energia para isso. P/1 - Em termos desse por exemplo, ambiental que a Vale adquire um pouco assim de Carajás, um pouco dos negócios da necessidade dos negócios que tipo de que essa equipe de Carajás acabou trazendo para a Vale? R - Muito. Trouxe uma novidade muito importante e acho que o Renato _____ teve um papel importante ao fazer um projeto justo, quer dizer gastando menos do que o cronograma disponível pra ele, num prazo mais curto que o cronograma original do projeto, isso aliado ao fato de que a equipe que iria operar o projeto já começou a morar naquela região. Quer dizer houve uma, um importante entre a turma de operação e a turma a de construção, não estou querendo dizer que a turma construção, ensinou para a turma de operação mas o fato é que o projeto Carajás trouxe para a Vale uma outra mentalidade de operar mais justo, com menos pessoas, gastando menos dinheiro, com menos luxo, ou seja mais apertado e o Mozart que veio a ser o superintendente da Vale em Carajás, eu como pessoa que trabalhava na área de planejamento no Rio, na época sempre podia julgar os executivos da Vale porque eu montava o teatro de operações, onde todos iam no final do ano debater com os diretores e usar o seu poder de vendedor para conseguir dotações orçamentárias e conseguir aprovar os projetos. Então eu assistia calado porque eu era apenas quem fazia o teatro, não é, o meu superintendente é que atuava como ator aí nessa coisa. Mas eu sempre percebi, digamos, que o pessoal de Carajás... Um cara que trabalha orçamento ele quer ter sempre uma chave de fenda na mão e um parafuso e apertar ainda mais, você quer evitar que a turma gaste. Você quer tirar a gordura. E com a turma do norte isso era uma tranquilidade. O pessoal era muito duro, muito rigoroso, muito ciente dessa coisa e o sul que era a Vale tradicional, enfim, independente das razões, o sul era bem mais à vontade, o sul era mais gorduroso, o sul era mais à vontade, menos apertado e o norte veio trazer... hoje a cultura da Vale é a cultura do norte. Teve uma pororoca no meio do caminho, tá certo, mas a cultura da Vale hoje é a cultura do norte. O que faz muito bem para a Vale. P/1 - Você lembra da inauguração de Carajás, você estava lá, como é que foi? R - Eu não fui lá. Fizemos solenidades no Rio. Ganhei plaquinha, aquela coisa toda, não é, mas não fui à solenidade, não fui porque na época eu já estava na administração central, mas eu lembro de duas inaugurações, uma em 84 feita pelo Figueiredo, uma em 85 feita pelo Sarney. Eu já estava na superintendência de planejamento e orçamento. P/2 - Como é que veio esse convite? R - Esse convite veio da seguinte maneira. Eu até por ter uma hérnia de hiato, é uma coisinha que vem com a gente. A minha, eu nasci com ela, não é, eu sempre tive que caprichar na alimentação, e por

isso eu consegui manter um peso muito pouco mais do que eu tinha com 18 anos de idade. Então eu sempre procurei, porque hérnia de hiato você tem azia com tudo que você come, então você tem que evitar coisas que fermentam e na época um dia, por acaso eu fui com um colega meu do projeto Carajás, que namorava em Santa Teresa, ela levou ele no restaurante Marumi. Não sei se você conhece esse restaurante, mas na Lapa, tinha um japonês, um velhinho que tinha esse restaurante Marumi. Marumi existe hoje em dia mas é outra proposta. Era um restaurante macrobiótico, era uma mistura de japonês com macrobiótico e eu fui lá e adorei aquela comida macrobiótica. Então passei a comer todo dia no Marumi. Dez anos no Marumi, quase todo dia só comia no Marumi. Sopinha de conchinha, sabe? Era num ambiente assim, a Cássia (Kiss?) frequentava, muitos artistas que moravam em Santa Teresa frequentavam. Era um lugarzinho realmente, era de gente hipongo/descolada, entendeu? Mulher de cabelo debaixo do braço, aquela coisa bem natural. E eu acabei levando o pessoal da Vale pra esse restaurante. O Rômulo levou, esse meu colega que namorou essa menina, acabou me levando e sempre íamos lá naquele restaurante e por alguma razão a Vale descobriu aquele restaurante também. E eu então em 84 comecei do ano, lá no restaurante... Eu tinha barba desde Itajubá, não depois que eu me formei deixei barba de novo. Tinha barba, tirei pra me formar, deixei de novo _____ no meu casamento eu tinha barba, não é, tirei barba, se eu não me engano em 82 tirei a minha barba. Então o Paulo Augusto _____ foi a pessoa que me contratou na Vale do Rio Doce. O me indicou, me convidou e o Paulo Augusto _____ foi o diretor do projeto Carajás que me levou e foi o meu chefe no projeto Carajás, foi a pessoa que efetivamente me contratou. E certamente, eu imagino que ele tenha gostado do meu trabalho e tudo mais e ele saiu quando o Renato entrou. Nunca mais eu vi o Paulo. Um dia eu entrei nesse restaurante, onde eu ia todo dia, e estava lá o Paulo com alguns amigos. Cumprimentei e tal e ele me cumprimentou assim não muito... eu senti que ele não me reconheceu. Aí fui lá pro final, tinha um quintalzinho no Marumi, além do restaurante tinha um quintalzinho debaixo de uma mangueira, da mesinha dos amigos do Mário, que era o dono do Marumi, não é, um japonês e que veio a morrer de cirrose, não é, tão natural que tomava inclusive derivado da cana de açúcar, a cana e acabou morrendo de cirrose. (risos) Era bem assim da linha natural. Aí voltei, quando eu fui sair do restaurante fui ao Paulo e: "Paulo, você não tá lembrando de mim? O Edward." "Pô, você está diferente." "Estou sem barba, e tal." "Me dá seu telefone e tal." E me ligou no dia seguinte. "Você poderia vir aqui conversar comigo?" Lá na casa matriz da Vale lá no Edifício Barão de Mauá e não, nessa época não, nessa época já tinha pego fogo no prédio, ele estava no Edifício da Academia Brasileira de Letras, a Vale estava colocada ali. Aí eu fui lá e ele falou que estava assumindo a superintendência de planejamento e orçamento, e era uma área de economistas, psicólogos, mas ele tinha admirado muito meu trabalho, o trabalho de engenharia elétrica. Ele falou assim: "Se vocês conseguem entender energia elétrica colocar isso no computador, modelar, certamente vão conseguir trazer essa..." Ele queria no fundo trazer um pouco de mais sofisticação do lado de tecnologia da informação para dentro da área de planejamento e orçamento e me convidou eu falei: "Pô, eu trabalho com você até pra varrer o corredor." Eu gostava muito dele também e vim e ele me colocou como gerente de departamento, foi a minha primeira função gerencial na Vale e daí eu fui e trabalhei, o Paulo saiu, entrou o Pacheco, depois o Pacheco saiu, essa área foi extinta e eu fui absorvido pela área financeira, que na época estava também se transformando e o Otto que é hoje o diretor da Vale veio a ser o superintendente, foi o meu chefe e eu comecei a trabalhar em finanças, fui o gerente-geral financeiro e daí foi. Fui convidado para a área de novos negócios. P/2 - Quais que eram suas funções específicas quando você passou a ser gerente? R - Eu era gerente de planejamento e orçamento de investimento, então o Paulo me mandou conhecer a Vale toda tá certo, basicamente a gente fazia as políticas de orçamento, políticas de avaliação de investimentos e criticava as propostas orçamentárias e acompanhava a execução dos orçamentos. Então tinha um com as operações, esse era o trabalho. Era bem interessante. Deu pra conhecer a Vale, foi uma escola muito boa para conhecer a Vale P/1 - Isso é que eu ia perguntar. P/2 - A Vale como um todo. R - Porque eu tinha que ser meio que fiscal da Vale como um todo. Do superintendente, dos gerentes, entendeu? Relatando na diretoria, aí eu passei a frequentar desde 84 reuniões de diretoria. P/2 - Como é que era a cultura Vale nesse momento? R - Olha muito... o norte ainda não tinha baixado na Vale, tá certo? Eu acho que a Vale era uma empresa na minha visão, e não era bem a Vale. Vamos lembrar sempre que a Vale entre as estatais sempre foi a menos parecida com estatal, mas era estatal, tá certo? Eu diria pra você que eu não encontrei a cumplicidade, a cooperação e a dedicação empresa dentro da Vale que eu encontrei no projeto Carajás. Não encontrei isso. O Paulo inclusive sabia disso, ele me convidou porque ele queria fazer um time diferente, ele queria criar um embrião, convidou a mim e a outras pessoas também, não foi só a mim que ele convidou e começou... Isso começou a ser feito, mas isso veio a ser feito efetivamente quando o Wilson _____ assumiu a Vale em 1990 quando ele realmente... e não é porque... Isso passou a ser moda no Brasil, porque... O Collor fez um monte de coisa errada por aqui, mas ele fez alguma coisa interessante, uma delas foi essa aí. Não fui não mas eu digo essa aí. Ele determinou que as estatais fizessem um corte-costura que se adaptassem a um figurino menos gorduroso seria a palavra mais razoável, tá certo? Enxugassem mais as empresas e o Bruno fez isso muito bem na Vale e fez bem até porque ele quebrou um paradigma na Vale, quer dizer o minerador naquela época, minerador originário de Itabira normalmente era o... senão fosse o presidente era o comando da Vale ficava mais ou menos na mão do minerador de ferro e de Itabira porque era a mineração na época, não é, e o Wilson quebrou isso levando um homem da área financeira da Vale para presidência da empresa. Então isso fez com que a Vale fizesse o trabalho de corte e costura, muito mais bem feito do que as estatais devem ter feito na época. Esse foi um ponto de inflexão muito importante na Vale, mas entre esse ponto e a minha entrada na corte eu senti uma empresa muito gorda, acomodada, burocratizada, com joguinhos de poder, intrigas palacianas, encontrei muito isso na Vale. P/2 - Você fez algum tipo de curso, um aperfeiçoamento nessa área? R - Não. Eu sempre fui um... Depois do meu mestrado eu fiz alguns outros cursos, não é, mas a partir do momento em que eu saí da Engenharia eu fui um autodidata. Ralei muito mesmo, ralei bastante. Aprendi com gente que já fazia isso na empresa, mas ralei muito pra poder fazer até coisa nova, não é, muito, muito. Estudei sozinho. Quando eu fui para a área financeira inclusive, que eu fui gerente geral de... eu não tive na área financeira uma função exatamente financeira, quer dizer eu fui extinto o orçamento, não foi extinto, o orçamento ficou no grupo depois de algum tempo passamos ele para a área de controle e o Otto, que tivemos sempre, desde o começo uma identificação muito grande um com o outro ele criou uma gerência geral de planejamento financeiro que era dentro da atividade financeira, aquilo que mais se parecia com orçamento. E eu fui então fazendo um trabalho de migração para área financeira efetivamente. Eu fui gerente-geral de _____ foi a minha última função na área financeira onde eu já teria uma função financeira de verdade, mas eu ainda era aprendiz do ofício. Nesse momento, eu com uma interação muito gostosa com a área financeira, a Glória era gerente geral, a Inês que hoje está no _____ era gerente-geral, Cordeiro que está na _____ era gerente-geral e o Marcos _____ que está no _____ era gerente-geral, o Otto era o superintendente. Uma turma muito boa mas na época a Superintendência de Novos Negócios sofreu uma mudança e o Rubens Madeira assumiu essa superintendência, e ele gostava muito de mim, era muito amigo meu, gostava de mim e me convidou... um convite quase que uma... ele não aceitava não. E eu fui conversar com o Otto, estava gostando muito da financeira e conversei com o Otto e subi pra falar não com o Madeira. Ele, sabe, mostrou por a mais b que eu tinha um caminho, até de agregar mais o quê aprendi no planejamento e orçamento, o que aprendi nas finanças, com a minha Engenharia, na área de novos negócios, isso era um casamento perfeito porque eu ia avaliar negócios. Eu tinha o perfil financeiro, um perfil de avaliação e de engenheiro, tá certo? Não tinha nada a ver com energia, era

negócio de modo geral e acabei aceitando. Acabei aceitando e fui gerente-geral de avaliação de negócios durante... desde 93 até a privatização. Nesse período eu avalei vários negócios inclusive um negócio que virou uma realidade que é um porto no Ceará, o porto de Pecém que era um projeto do governador Tasso Jereissati, Tasso era governador na época e a Vale então me colocou pra coordenar como gerente-geral de avaliação de negócios para coordenar pelo lado da Vale e eu então, na época conheci o governador, todo o secretariado dele, conheci o Benjamin Steinbruch que era como executivo da CSN e também um grande investidor no Ceará, um dos interessados nesse porto e fiz um trabalho, acho que gostaram do trabalho, foi um trabalho bem feito e quando a Vale foi privatizada, eu não sei exatamente como, certamente houve discussão com os diretores da Vale da época e eu sei que eu fui indicado para assessorar o Conselho da Administração e fui junto com outros dois profissionais da Vale, duas mulheres a Consuelo e a Richela trabalhar no 19. andar como assessor do Conselho naquele período de reestruturação da empresa. A Richela foi mais uma função ligado a área comercial, a Consuelo como advogada e eu fui talvez mais pelo meu perfil aí multidisciplinar de conhecer a Vale em todas as suas áreas, imagino não sei se foi por isso, eu sei que fiquei ali junto deles, não é, fui mais na seção do Benjamin propriamente dito e nessa eles criaram a área de energia e decidiram me colocar como diretor de energia e daí foi uma relação imensa porque o objetivo da área de energia primeiro era comprar áreas que a Petrobrás iria disponibilizar para vender pro mercado, poços do Nordeste, algumas áreas de produção menores. Aí o próprio conselho da Vale começou também entre os acionistas começou a surgir alguns conflitos. Um quer ir pra lá, um quer vir pra cá, briga entre um e o outro, não vamos fazer isso, começa a refletir também muito na gente, não é? “Então não vamos mais comprar a Petrobrás então vamos comprar empresa de energia elétrica, não é mais assim, agora vamos entrar em petróleo e gás.” Aí eu fiz um, passei um ano e meio me movimentando para entrar em exploração de petróleo e gás, mas era um trabalho interessante, saiu muito em manchete de Gazeta Mercantil na época, Manoel _____ era meu presidente, a Vale tinha quatro presidentes e ele era meu presidente. Até apareceu naquela foto de Igarapava, porque toda geração de energia além de petróleo e gás era pra ser cuidado por nós. Depois quando o Horácio saiu entrou o Jairo e o Jairo então determinou, quer dizer levou ao conselho e conseguiu que isso fosse aprovado e fez muito bem, foi uma boa decisão que a Vale não deveria entrar em petróleo e gás mas deveria buscar a autossuficiência em energia elétrica. A Vale então passou a dedicar um grande esforço e grande parte do orçamento dela à busca de projetos de geração de energia elétrica. Tínhamos um usina em implantação naquela época, em abril de 99, quando o Jairo entrou e hoje, um ano e meio depois, temos seis usinas. Cinco em implantação, uma em operação e estamos nos programando, nos preparando pra construir as grandes usinas no norte do Brasil..., usinas... P/2 - A Vale do Rio Doce Energia, ela nasce nesse momento? R - Nasceu com a entrada do Jairo na realidade. Daí é que ela teve essa definição, (Manoel Horácio teve um papel muito importante, Benjamin, o conselho da Vale integralmente, todos tiveram um papel muito importante, quer dizer, que desfraldou a bandeira, quer dizer, quem deu grande impulso por encaminhar a decisão do conselho no sentido de convergir para energia hidrelétrica basicamente, foi o Jairo que é o meu presidente hoje é a quem eu estou ligado diretamente. Quer dizer com o apoio dele a gente tem trabalhado bastante, muito pouca gente, um grupo muito pequeno, mas temos conseguido sucesso. O nome da Vale ajuda muito, quando nós entramos no mercado de energia elétrica com a bandeira da Vale na mão é uma maravilha, todo mundo confia na Vale, sabe que a Vale entra pra fazer, tem disposição, tem dinheiro, desde que o projeto seja bom e com isso é fácil fazer sociedade. Então eu acredito que dentro de alguns anos a Vale vai ser uma empresa, talvez não seja bem assim mas eu diria que, mineração, logística e energia é o perfil que eu vejo pra Vale do Rio Doce mais adiante. Ela já está fazendo isso hoje, ela já está caminhando nesse caminho, só que energia hoje ainda é uma coisa pequena que está crescendo. P/1 - Essa perspectiva de investir em energia, ela está ligada hoje só ao abastecimento da própria Vale ou não, você já está entrando em empreendimentos de...? R - Essa resposta nem precisa ser dada hoje por que? Porque hoje a Vale consome 4 % da energia que o Brasil consome, então nós estamos fazendo um negócio de energia. Agora você quando faz um negócio de energia você automaticamente tem que vender energia também, você tem que fazer o jogo do mercado, você compra energia de quem vende barato, gera barato, coloca na sua carga e vende para o mercado, então nós já somos uma empresa de energia. Então colocar ou não na carga da Vale é uma questão apenas econômico-financeira no momento. No momento vale a pena comprar daquele cara botar aqui, vender a minha lá, sabe? Essa coisa, esse jogo é um jogo que nós estamos aprendendo a fazer, o mercado de energia elétrica no Brasil está mudando agora nesse momento, o mercado atacadista foi inaugurado em primeiro de setembro, agora menos de um mês atrás, não é, e é um mundo todo novo. Todos nós, digamos as empresas de energia elétrica, as brasileiras e as estrangeiras que estão aqui e os grandes consumidores, todos nós estamos aprendendo nesse mercado e a Vale está entrando numa hora muito boa nessa área, está entrando numa área, numa hora que a gente pode construir uma coisa na base da , quer dizer, ao invés de contratar gente no mercado que sabe fazer, aprender a fazer, ensinar gente da casa a fazer, aprender fazendo, não seria bem assim isso seria um _____ mas aprender, ensinar, fazer essa cultura de energia atrair mais gente que hoje mexe com minério, com logística, com burocracia e criar uma área... porque uma coisa que diferencia muito a Vale é o jeito Vale, às vezes você chama uma pessoa do mercado, conhece bem época, mas não tem o jeito Vale, não tem a cultura Vale e isso às vezes demora, até fazer a _____ da coisa toda, você pegar alguém que tem cultura Vale, mais jovem e ensinar energia, trazer para esse mercado é uma coisa interessante é o que nós estamos fazendo, devagarinho, para crescer também devagarinho, não fazer também uma área grande e está muito bom, está bem interessante, muito trabalhoso, não é, muito estressante, porque é uma área, energia é bem diferente de minério, não vou dizer que é pior nem melhor, mas é complicado no Brasil. Eu tenho um amigo que hoje é o presidente da _____ na não chama mais _____ mas é a empresa de manganês na França, depois de estar lá um tempo, ele falou: “Edward, eu descobri que energia é complicado em qualquer lugar do mundo.” Eletro-tensivo e lá tem que negociar com... então realmente é um negócio bastante complicado e dá muito trabalho, as pessoas não entendem bem, o governo... tanto é complicado que o governo fez a privatização, privatizou a telefonia de maneira tranquila, independente de gravações de fita, está funcionando bem, todo mundo hoje pode ter um celular, não é, e energia elétrica parou no meio do caminho. Fazer o quê com Furnas, fazer o quê com Eletronorte, fazer o quê com a Chesf, não é, o que foi privatizado foi mais ou menos, tem briga na _____ Espírito Santo, tem briga na Metropolitana, na Light, quer dizer, e o governo não vai direto porque tem medo, quer dizer, os agentes botam medo. “Vai ter racionamento, não faz isso.” Entendeu, é uma coisa mais complicada de ser absorvida e entendida bem. A própria Vale vai fazendo isso da melhor maneira possível porque uma empresa de mineração e logística pode fazer pra passar a ser uma empresa que no seu conselho e na sua diretoria executiva tenha condições de decidir de maneira competente um assunto que não é mineração e logística, um assunto novo. Então dá muito trabalho pra gente também de você ser um embrião diferente do resto do corpo, não é, e crescer de maneira saudável fazendo com que o corpo seja também um dia, tenha esse embrião na sua natureza, não mais como embrião mas como matéria adulta. P/2 - Pensando, resgatando um pouco a sua trajetória na empresa, você pensava assim em crescer dentro da empresa, vou trocar de cargo, vou...? R - Olha, Rosana, eu sou capricorniano e sonado a isso com aquela educação, com aquela exigência do meu pai de ser primeiro aluno, quer dizer, eu passei sempre uma pessoa dedicada muito dedicada, muito estudiosa e sempre trabalhei bastante. Minha ex-mulher, minhas namoradas, meus amigos, meus filhos sempre disseram pra mim, quer dizer, até como crítica que eu trabalhava demais da conta, com isso eu virava até um pentelho de vez em quando, chato, exigente, quer dizer,

e sempre criticando assim, que eu seria um cara que estaria focando isso, a pirâmide. Mas eu te garanto o seguinte eu sempre trabalhei muito mais impulsionado pelo passado, entendeu, pelo recado que eu recebi, mais pra me proteger digamos do balcão da loja, da pobreza de tudo mais, do desemprego, do que visando realmente um cargo. Quando eu assumi a primeira função gerencial, eu passei a ter que trabalhar defendendo o meu boteco, aí eu diria a você o seguinte, nessa hora confunde um pouco, quer dizer, nessa hora talvez eu não tenha almejado, mas eu trabalhei para, tá certo? mas nunca eu trabalhei olhando pra cima, mas eu trabalhei, mais pra manter a função que eu tinha na ocasião, mas pra não dar vexame, trabalho bem feito, pra não deixar de tirar dez na prova, entendeu, mais pra isso. Acabou que isso te levava a ser cogitado para uma outra indicação. Eu na Vale, antes da privatização, eu vou ser muito franco e dizer o seguinte, eu acho que eu não era parecido, eu não tinha exatamente o perfil, até em termos comportamentais, em termos emocionais, eu não tinha o perfil que a Vale exigia pra romper a barreira entre a gerência geral e a diretoria, entendeu, ou entre a gerência geral e a superintendência vamos dizer assim. A superintendência da Vale mais a diretoria da Vale estatal é o que é hoje os diretores não-estatutários e os diretores estatutários, quer dizer, esse quadro é o que era antigamente a chamada Administração superior, que eram os superintendentes e os diretores. Pra você passar de gerente-geral para cima você tinha um crivo, você tinha um colegiado que se reunia todo final de ano pra falar bem ou mal de você, e eu independentemente de ser uma pessoa muito dedicada e fazedora, eu tenho certeza que eu não era um bicho daquela tribo, eu não era um animal daquela tribo. Eu era visto como uma pessoa a ser bloqueada no caminho de subida. Nunca me foi dito isso pela Vale textualmente, eu acho que isso é um erro, a Vale deveria dizer isso textualmente pras pessoas, dar uma chance até de você sair da empresa, não é, ainda bem que não me disseram porque eu acabei não saindo e como a empresa mudou, mudou a tribo que mandava gostou de mim, por alguma razão eu fiquei parecido com aquela tribo e tive a chance então de vencer esse . P/2 - Na sua trajetória na empresa, qual foi o trabalho que você se envolveu que mais te marcou, que...? R - O projeto Carajás, a parte de construção com o Renato, foi muito marcante. E na superintendência de desenvolvimento quando eu fui gerente-geral de novos negócios, de avaliação de novos negócios, desculpe, esse era o cargo, o nome correto, foi muito interessante porque eu tinha que viabilizar projetos ou jogar projetos fora que não fossem interessantes, então a Companhia Paulista de Ferro Ligas foi um projeto que eu avalei, o Grupo Paranapanema que a Vale acabou não entrando mas eu avalei pros fundos de pensão, o Porto de Pecém.. Eu diria esses três basicamente, outros mais, mas esses três foram muito marcantes, foi muito interessante, eu me senti muito... sabe quase que meio que empresário, sabe, com uma autonomia, com uma... Eu não sei explicar direito mas foi muito bom, muito interessante e depois da privatização sem dúvida nenhuma, participar da reestruturação junto com eles, com os conselheiros e depois tirar uma empresa do nada e fazer ela existir como fizemos com a Vale FITA 02 lado A R - Energia foi sem dúvida nenhuma a experiência mais interessante de todas. Talvez também porque a mais próxima no tempo, mas eu acho que a mais interessante, a mais, mais densa de todas. P/2 - Vamos dar um minutinho de intervalo só pra trocar a fita? PAUSA P/1 - Como que a expectativa da privatização foi _____ pela sua empresa, como é que você...? R - Eu particularmente, vivi dois sentimentos. Eu sempre fui desejoso de estar na iniciativa privada mas por razões da vida eu segui um caminho na empresa estatal e acabou que foi tendo caminhos de andar para diante e eu fui ficando na empresa estatal. Com o tempo o Brasil foi piorando em termos de alternativa, eu fui tendo filhos, fui ficando mais também não vou dizer medroso, mas você vai ficando mais cuidadoso, cauteloso, em dar um pulo em correr mais risco, não é? Então eu diria o seguinte, que eu via com muito bons olhos a privatização da Vale, como brasileiro, tá certo? Como empregado eu sentia, eu tinha medo de pela primeira vez na vida receber um bilhete azul, já com quase 50 anos de idade, tendo que ir a luta, então tinha esse misto de excitação e medo que era o meu sentimento pessoal. Na Vale de um modo geral eu vi muita hipocrisia, quer dizer, mesmo da cúpula da empresa, muito discurso favorável, mas uma ação contrária à privatização. Bom eu fiquei então como espectador nessa condição. E preparei tudo, preparei meu currículo, preparei... No dia da privatização, eu estava com a minha sala, eu tinha uma sala de gerente-geral, não é, toda levinha, meu armário não tinha quase nada, eu estava com cara assim, seria facilmente mutável de lugar, tá? Em outras palavras eu me preparei para não pagar o mico de estar ali pesadão, e ser demitido, de estar fazendo caixa, sabe, caixa botando coisa. E pra mim foi uma surpresa muito, muito grande, praticamente uma semana depois da privatização eu ter sido chamado lá pro 19 . andar e o _____ presidente da Vale me chamou e : “Entra na sala do conselho que eles estão reunidos e você vai ser chamado para assessorá-lo.” Foi uma surpresa muito grande, realmente eu estava preparado para ser demitido, entendeu? Então pra mim foi o _____ dos mundos, não é? Foi muito duro os primeiros tempos ali, pra dar vocês uma idéia o seguinte: eu fiz uma reunião, eles estavam, os principais acionistas estavam na Coreia, entre a Coreia e o Japão viajando para o oriente, me mandaram fazer um trabalho que no fundo era uma tentativa de associação com a _____, uma empresa americana de energia que está sediada em São Paulo, aqui no Brasil, não é, uma das maiores empresas de energia do mundo, o Benjamim particularmente me pediu que tentasse negociar uma associação com a _____ pra disputar o leilão de privatização da empresa de energia elétrica do Mato Grosso do Sul. O leilão era na Quarta-feira, eu comecei na Segunda-feira com a _____ às nove horas da manhã, eu e um advogado da Vale do meu lado, do outro lado da mesa tinha umas 40 pessoas que se revezavam da _____ associada com a _____ - Morgan, tudo em inglês, tá certo? Essa reunião começou às 9 horas da manhã de Segunda-feira e acabou às 9 horas da noite de Terça-feira sem levantar da mesa, sem desligar, não é só uma questão de você ir dormir não, sem desligar. Foi uma reunião, eu calculei umas 40 horas, não sei se com intervalo dá isso mas na época eu calculei isso. Nós almoçamos, jantamos, ceamos, tomamos café da manhã, almoçamos e jantamos nessa sala. Falamos com a Coreia com o Japão e no final a Vale decidiu que não ia participar, a _____ sozinha e perdeu pra _____. Mas dá uma idéia como é que foram esses primeiros tempos pós-privatização, mas era uma coisa... você estava embarcado num mundo novo, não era um mundo que estava acabando não, era um mundo que estava começando. Então dormir, entendeu, ganhar mais rugas, cabelo branco, isso aí não era problema nenhum, o negócio era fazer parte daquele projeto, sabe, daquela empreitada de transformar uma empresa que era vitoriosa como estatal, mudar aquilo tudo, eu não estava fazendo, eu estava vivendo isso, era parte disso e eu como assessor deles eu participei de todas as reuniões, as mais inclusive reservadas, sabatina dos diretores, ou de conversa com os diretores para programação do futuro ou com os consultores que queriam dar pra Vale um caminho completamente diferente daquele que foi escolhido pelos conselheiros, vender tudo, quebrar a empresa em dez, demitir todo mundo, enfim, eu participei dessas discussões todas como assessor, como ouvinte, como fazedor de ata, enfim... Foi muito interessante, mas foi muito duro e eu não sabia também, quer dizer, finda a reestruturação qual seria o meu destino, não é? Eu trabalhei fazendo o que eu sabia, quer dizer, procurar fazer um bom trabalho pra agradar os meus chefes, não é? Eu nunca fui de pedir, eu lembro quando o _____ entrou na Vale, foi muito interessante, porque ele entrou na Vale pra ser o presidente da empresa, depois acabou que dividiram a coisa em 4 presidências, e acabou que ele foi um dos presidentes, mas ele entrou pra ser o presidente e eu tinha uma sala de assessor lá no andar do conselho, e ele ficou na salinha do lado da minha. Aí ele foi vendo aquele movimento, foi vendo que estava chegando ao fim a reestruturação e foi me vendo trabalhar, era um cara muito experiente no mercado de executivos e me chamou e falou pra mim assim: “Olha eu queria que você trabalhasse comigo. Estou te convidando pra trabalhar comigo. O quê que você quer? O quê que você quer da vida?” Eu falei: “Rapaz, eu nunca pensei nisso.” Porque eu sempre fui, talvez por orgulho, por não querer pedir, por não querer ouvir um não, entendeu, eu sempre procurei fazer um bom trabalho e sempre

ser a minha propaganda e daí receber um convite, sabe? Com as mulheres inclusive, meus casamentos, meus namoros, foram mais ou menos assim também. Geralmente as mulheres me escolheram, sabe? Então ali era uma atitude minha, meio passiva, mas não era bem passiva, sabe? Fazendo a minha propaganda, mas sem pedir, sabe? Então o Horácio, eu falei: “Horácio, nunca me fizeram essa pergunta. Vou ter que pensar nisso, no que eu quero.” Eu sei que, eu nem me lembro qual foi a pergunta, mas essa característica, é uma característica sempre foi marcante em mim, viu? Bem marcante, é de não... P/2 - carreira, você... R - Faz a pergunta de novo só pra eu poder me organizar com a resposta. P/2 - Se quando você entrou na Vale, mudança de cargo, você pensava... R - Não, isso que eu estou te falando, quer dizer, eu ... Naquela época eu não pensava até porque era bem mais difícil a mobilidade na Vale, sabe? Da gerência média pra cima como eu estou te falando, tem uma passagem, um rito de passagem que depende de você pertencer a uma tribo ou não, independente de você fazer um bom trabalho, e eu não estou aqui criticando isso, não. Isso era uma coisa feita proposadamente e tinha os seus méritos. Eu estou dizendo que do lado de cá estou me referindo a um momento... Ah, sim! Eu não sabia, findo o período de reestruturação pra onde eu ia. Porque eu podia, se eu tivesse sido um cara mais ousado no pedir eu estava do lado de quem detinha o poder, entendeu? Eu poderia ao lado pedir, fazer ali uma embaixada: “Olha eu gostaria disso, que tal me colocar...” Estava tudo, os quadradinhos tudo em branco, cargos embaixo do conselho todos em branco, tá certo? Aí talvez por uma questão de auto-estima, de achar que eu não tinha condições de preencher aqueles cargos, ou por não querer pedir, eu preferi muito mais é trabalhar, ralar, ralar, ralar e com isso mostrar quem eu era, o quê que eu podia fazer e daí veio o convite pra Vale Energia. Acabou que surgiu efeito e eu então segurei isso, trabalho bastante, tentei não deixar o projeto morrer, quando houve muito conflito, o projeto poderia ter morrido inclusive, por falta de orientação do conselho de saber o que fazer com aquilo, agarrei a coisa e fui fazendo, meus chefes sempre me apoiaram muito nisso. O Horácio, primeiro, depois o Jairo e chegamos aqui aonde estamos hoje. Hoje, o Roger _____ vem a ser o novo presidente do conselho da Vale, ao sair a CSN e entrar a _____ traz de certa maneira uma nova cultura, tá certo? Tanto a CSN, o Benjamin especificamente gostava de energia como o Roger gosta bastante e tem um experiência até maior que a do Benjamin eu diria com energia e traz para mim uma responsabilidade maior, não é, mas também a certeza de que ele como um voto importante no conselho da Vale estará sempre votando, trabalhando no sentido que a Vale seja efetivamente também uma empresa de energia. O que faz com que a minha responsabilidade aumenta, mas porém que a área de energia tenha um campo de atuação importante onde a gente possa trabalhar agregar mais gente, criar empregos, enfim. P/1 - Esse processo de reestruturação com a privatização já terminou quais são um pouco as perspectivas...? R - De pós-privatização já terminou, o que acontece é que o mundo hoje não é mais... O mundo da empresa estatal era um mundo estático. As coisas mudavam ou não mudavam, mudavam com uma velocidade muito lenta. O mundo da empresa privada sempre mudou, mas o fato é que os anos, essa década que a gente está vivendo agora, final dos anos 90 e esse período agora é um período que a gente está acompanhando no mundo inteiro as empresas estão se concentrando em alguns negócios, e estão, digamos ao invés de partir para diversificação, elas estão aumentando de tamanho para terem dimensão pra competir num mercado global. Então o que acontece é o seguinte, nada hoje, ou seja amanhã certamente não será o que a gente está vendo hoje, nem na Vale, nem na Telemar, nem na MCI lá fora nem na _____ lá fora também, quer dizer, hoje as mudanças são muito dinâmicas muito rápidas, pode ser que um dia no futuro volte a ser menos rápido mas hoje é assim, então a Vale estará sempre em mudança esta é a minha visão, mas não porque ela não ainda não se reestruturou completamente, é porque o mundo onde ela está inserida é um mundo que está mudando muito rapidamente. Então as mudanças serão, vão acontecer o tempo todo. Não tem mais, não tem mais uma pausa pra respirar não, a coisa vai ser adrenalina pura durante o tempo todo. P/1 - Como é o seu cotidiano hoje? R - É muito estressante, muito estressante. Eu tenho, eu faço o meu check-up anual pela Vale, mas eu tenho o meu homeopata que é o Cláudio Araújo aqui no Rio, um cara muito conhecido, ele é um homeopata, é um unicista-centrista que é meio psicólogo, então ele conversa com a gente _____ pra mudar lá o pozinho que a gente vai tomar toda manhã, e ele é uma das pessoas que vai _____ isso pra mim e o meu dentista. Em 1990 quando a Vale começou a reestruturar toda, tive que demitir 40 pessoas, foi minha primeira experiência e foi muito, é duro, não é, você pegar um cara que viveu a vida inteira protegido, um cara mais velho, pai de família, você chama o cara, vê um cara desses chorar na sua frente e você tinha uma missão a executar, não é? Na época, eu tenho bruxismo, sempre tive bruxismo à noite e naquela época ficou violento, eu comecei a ficar com os dentes moles de um dos lados aqui. Comecei a ficar preocupado e via que o Collor vinha no Rio pra tratar como o _____. Esse cara deve ser bom. Aí peguei o telefone, liguei pra lá e fui lá. Ele me atendeu, não tinha nada, estava estressado, ele aproveitou, já que ele ia trocar o _____ trocou os bloquinhos, botou bloquinhos de ouro amarelo, que ele achava que com o bruxismo não podia ter cerâmica nos dentes de trás, senão ia acabar tendo problema... Mas o _____ é um sábio, não é, e agora além de um grande dentista ele é um sábio e eu semestralmente vou lá pra uma revisão e ele é um dos caras que mais _____ isso, ele fala: “Você está passando do seu limite, você está muito além...” Ele vê na mandíbula, no dente e eu converso muito com ele. Vem comprometendo a minha saúde de maneira, envelheci muito nos últimos três anos inclusive porque eu peguei esse projeto na mão, não deixar morrer, não deixar esse embrião desaparecer, e também de não deixar de ter a minha oportunidade de ter um ápice de carreira, me dedicando, tirando de mim coisas que eu não tinha exercitado ainda, empreendendo afinal, sendo empreendedor, não é, de fato, concebendo, indo buscar uma sociedade, fazendo, mudando uma região, construindo um projeto novo, criando uma área nova dentro da Vale, pro bem da Vale, inclusive. Mas o meu grupo é muito pequeno. Eu tenho no Rio de Janeiro, eu, uma analista de negócios, só e uma secretária. E tem em Belo Horizonte, dois especialistas no mercado de energia, um é uma pessoa muito conhecida no meio de energia, eu o contratei recentemente, em junho do ano passado, desse ano, junho deste ano. E em julho deste ano o outro profissional que eu tirei da Cemig que é um comercializador de energia, um cara muito competente nisso e tem um grupo de 4 pessoas que vieram a trabalhar comigo agora no mês de agosto e eram da área do Mozart, implantaram projetos na área do Mozart e vieram implantar projetos agora na minha área, foi inclusive essa pessoa, a pessoa que precedeu o Mozart em Carajás _____ foi o implantador de Carajás em Carajás. Então ele hoje está subordinado a mim como implantador das minhas usinas hidrelétricas. Então eu tenho eu, Patricia, esses dois que eu falei, um dois quatro, oito pessoas mas até 4 meses atrás éramos eu Patricia e a secretária. E temos uma usina hidrelétrica em implantação, uma em operação, cinco em implantação temos sociedades em andamento, temos o dia a dia, temos negócios de planejamento pro futuro, olha uma loucura, é um negócio de maluco. Então eu nunca quis colocar muita gente porque primeiro eu não sabia se a área ia decolar, se a Vale ia efetivamente investir esforços e ia priorizar essa área, tá certo? Então eu não queria também tirar gente boa da própria Vale, do mercado trazer pra cá e demitir amanhã, sabe? Então fui carregando isso nas costas, e agora estamos justamente... Ontem eu fui ao conselho da Vale e aprovei um projeto de contratar a Andersen Consulting pra definir o papel da área de energia, fazer a estrutura organizacional, e a partir disso aí eu vou chamar gente de dentro da Vale de fora da Vale e vou construir uma estrutura e vou virar um profissional normal. Vou poder dormir, comer, me divertir normalmente. Eu faço isso mas de maneira completamente estressada, quer dizer, acabo sonhando com a Vale, vivo disso, literalmente disso. Parei de fazer ginástica, enfim tudo. Meu tempo integralmente dedicado a isso aí. Fim de semana de vez em quando me divirto. Tenho uma namorada hoje, mora em Vitória e vou em Vitória quinzenalmente, só de quinze em quinze dias é que eu vou, ela acha legal, vou namorar, beber,

me distrair com a galera, entendeu? Mas até nos finais de semana que eu fico no Rio saio com meu filho, minha filha está nos Estados Unidos há um ano e meio, Cadu é um grande papo, adoro ele e vice-versa mas também Cadu tem a turma dele, nem sempre tem tempo pra mim. Quando a gente sobra um tempo é uma maravilha e isso basicamente. Minha diversão é hoje muito pequena mas eu tenho uma cobrança muito grande do chefe do check-up da Vale, do Dr. William Chama e do DR. _____ do próprio Cláudio Araújo de que eu saia dessa vida, entendeu? De que eu procure, senão eu posso ter aí uma pedrinha no meio do caminho, tem uma hora que a máquina não segura, não é? Eu acho que quem corre por gosto não cansa, é um ditado português, e eu não me sinto cansado, me sinto muito bem correndo assim mas eu acho que está na hora de botar uma qualidade de vida melhor na minha vida, até porque um dia para, não é, um dia a gente pára de trabalhar, ou pelo menos sai da Vale, não é, e não posso caís digamos no nada, eu tenho que fazer um rito de passagem, tem que voltar a praticar, a dançar, eu sempre dancei bem, caminhar mais, voltar a fazer ginástica, fazer um link maior com o social no Rio de Janeiro, mais do que eu tenho hoje, já tive muito no passado, hoje eu não tenho quase nenhum, porque a Vale é uma ilha no Rio, a Vale é um ser estranho no Rio. A Vale não é carioca, não é, sempre foi mineira, agora meio paulista-mineira-brasiliense, mas não é carioca, a Vale nunca foi carioca, os mineiros sempre viveram entre eles aqui no Rio, sabe? Eu sempre me identifiquei mais com o carioca, gosto do carioca, meus filhos são, meus amigos são cariocas aqui no Rio, os que são do Rio, não é, e o capixaba é um misto, não é, dizem que o capixaba é o baiano que vinha para o Rio, cansou e parou no meio do caminho, sabe? Mas também é meio parecido com o mineiro na praia, sabe? Mas, enfim o capixaba tem uma admiração muito grande ele procura seguir muito o que o Rio de Janeiro erra. O Rio de Janeiro é muito fazedor da cultura capixaba. Capixaba não é bem parecido com carioca não. Mas eu estava dizendo porque eu hoje sou muito dividido, a minha alma é muito dividida entre Vitória e Rio de Janeiro. Se um dia eu tiver que, digamos virar um aposentado bom-vivant, eu sinceramente não sei onde é que eu ia curtir a vida. Hoje seria no Rio, decida agora, vai ser no Rio. Mas Vitória faz muito a minha cabeça, é uma cidade muito gostosa, tenho amigos e enfim, é isso. P/2 - Pensando na sua trajetória de vida profissional, você mudaria alguma coisa? R - Aí eu vou citar o nosso Milan Kundera no seu . Pra dar essa resposta eu vou imaginar que eu teria vivido a vida de certa maneira senão foi do jeito que foi, não é, eu acho que não dá pra reconstruir, não dá pra imaginar que o passado poderia ter sido diferente, então eu te diria que não mudaria nada. Você quer falar o seguinte, que eu recomendaria que alguém agisse diferente de mim? P/2 - Não, isso mesmo é se você mudaria alguma coisa na sua vida. R - Se eu pudesse, mas isso não dá pra ser assim, se eu pudesse eu seria uma pessoa mais inteligente emocionalmente falando. A própria inteligência emocional é uma descoberta, é um advento, uma constatação mais recente, é uma badalação mais recente. Quer dizer eu acho que eu seria mais simples, menos orgulhoso, pediria mais, entendeu? Eu ao invés de ralar tanto pra mostrar os meus desejos ou talentos eu pediria mais, falaria mais reivindicaria mais. P/2 - Você tem grandes sonhos, sonho, vários sonhos? R - Meu sonho maior, meu sonho maior ao longo da vida, mas isso aí não aconteceu, foi de trabalhar mais com o ser humano, aí talvez eu tenha errado na minha profissão, tá certo? Eu falei que engenharia foi uma boa, na época foi uma boa escolha, mas eu acho que eu tenho muita eu acho que isso é uma coisa que eu não fiz na minha vida e poderia ter feito, seria mais gratificante pra mim eu acho. Ter uma interação maior com o ser humano, trabalhar mais com gente, não sei exatamente como mas trabalhar mais com gente, mais com gente com a alma humana, entendeu? Mais perto de gente... Uma vez eu vi uma entrevista do Domingos de Oliveira, não estou aqui assinando embaixo o que ele falou, tá, mas uma entrevista dele no Canal Livre, há muitos anos atrás, naquele Canal Livre antigo, onde ele falava sobre ser humano, e ele falava: "Olha, se você quiser encontrar a escória da raça humana você vai no topo das grandes organizações, porque o cara pra chegar no topo de uma grande organização, só sendo escória da raça humana. Pisando na mãe, entregando amigos, passando por cima de gente que gosta, tá certo?" Eu diria a você o seguinte, eu acho que não fiz isso, pode ser que outras pessoas tenham a visão de que eu fiz também, tá certo? Acho que não fiz isso, mas certamente inocente eu não sou, não é, pra ter chegado na cúpula de uma grande organização, eu diria que talvez eu tivesse mais, eu tivesse sido mais feliz trabalhando onde outro tipo de gente habita. No teatro, no cinema, nas artes de modo geral, não sei, nos botequins da vida, frequentei os botequins durante um bom tempo mas não pode ser profissionalmente, até pode mas... Enfim o Cadu, meu filho vive nesse meio hoje, e adora, não é, ele foi muito mais pro lado da mãe, mas eu sempre também, nunca induzi. Eu procurei não fazer o discurso do meu pai, sabe? Não que eu condene o meu pai, fez um discurso na hora que ele tinha que fazer e deu o resultado que deu e que ele queria inclusive. Mas eu já sou de uma outra geração, Cadu está no Rio, Carolina também, Cadu sempre foi artista desde menino, sempre desenhou desde menino e sempre escreveu também muito bem. Desenho com aquele livro o é um livro de texto com figuras, texto com a figura equivalente, sabe? O Ziraldo com doze anos quis que ele trabalhasse com ele inclusive, a gente é que não deixou... enfim não era hora, não é, hoje acaba que ele trabalha com o Ziraldo, com as imagens mas tocando a e que o Ziraldo é que é o titular basicamente dela, não é? E a Carolina desde pequenininha ela quis montar cavalo, desde sete anos de idade. Sempre de fim de semana passava pela Hípica "Pára aqui, pai quero ver os cavalos." E botei ela, Neila minha ex-mulher é que mais inclusive acompanha Carolina nisso, como toda mãe sempre esteve mais perto dos filhos no meu caso. E acabou que ela foi vice-campeã brasileira de hipismo, aí com 15 anos de idade não um campeonato oficial, organizaram um campeonato aqui no Rio, a Hípica e o Clube _____ e ela foi vice-campeã, talvez tenha se frustrado um pouco porque eu nunca tive grana pra bancar cavalo, isso é um meio caríssimo, não é, e ela acabou que... eu até conversei muito com ela, ela tinha parado de estudar, aí voltou a estudar, acabou o 2 grau e foi fazer Veterinária em Lexington, faz na Universidade do Kentucky e o plano dela é daqui a um ano ir pra Universidade de Cornell, no estado de Nova York pra fazer mesmo, lá você faz uma base primeiro, ciências animais e depois dependendo do seu histórico escolar você é admitida ou não numa escola, não tem vestibular é diferente daqui, não é, mas enfim... desviei um pouquinho. P/2 - O quê que você achou da experiência de ter dado esse depoimento pra gente pro projeto memória? R - Muito gostoso, muito parecido com... Vocês habitam o meio que talvez seja o meio que eu falei sobre ele, não é, o meio que eu gostaria eventualmente de ter vivido nele não é? Isso aqui não é um meio artístico, mas é bem parecido, não é, quer dizer, vocês trabalham, mesmo que seja um executivo que esteja sentado aqui você acaba trabalhando um pouco com o lado dele, gente, alma, cabeça, quer dizer, esse contato com vocês é bem interessante, já foi inclusive na primeira conversa, lá no escritório. Você estava naquela conversa? P/2 - Não, a Ana Paula e a Karin. R - Falei pra burro, entendeu? P/2 - Nós escutamos. R - Eu até falei com eles, seguinte, que eu admiro muito o Romário, o Romário fala aquele monte de coisa que ele fala, fala o jeito que ele pensa, entendeu? A gente não pode fazer isso no nosso mundo corporativo do dia a dia, senão dá a maior... não pode. Você tem que enfim... aqui eu estou tentando ser o mais aberto possível, meu ideal teria sido chegar aqui e abrir o coração como o Romário abriria, entendeu? Mas naquela conversa talvez eu tenha sido mais, mais até porque não estava sendo gravado, não estava sendo pelo menos com vídeo, eu fui bastante agressivo, bastante assim, bastante aberto, bastante à vontade. Não estou dizendo que hoje eu não estou à vontade, mas hoje eu estou à vontade sabendo que a gente está, vai estar por aí num site, de repente você tem que ser sempre à vontade, mas mais prudente, não é, mas eu gostei muito. P/2 - Obrigada, foi ótimo. R - Obrigado vocês. P/2 - Foi super bacana.

R - ... passei a primeira prova eu tirei primeiro lugar, ela começou a prestar atenção em mim. Ela gostou de mim, e ela morava numa casa grande, era uma família que foi se dispersando, não é, ela morava num casarão, desses casarão pode não ser centenário, mas tinha pinta de, na praça principal de Itajubá, e ela até pra não ficar sozinha, muito mais isso do que por razões financeiras, ela alugava quartos na casa dela pros bons meninos. Em Itajubá quem morava na casa da Ana Maria eram os bons meninos e ela me convidou, ela conversou muito comigo, ela falou: "Olha, seu tio deve ser um cara ótimo, mas ele vai querer cobrar isso no futuro, acho que você não devia aceitar isso." E ela fez uma coisa completamente torta, mas ela fez, ela era gestora do curso de inglês Yazigi da escola de Itajubá e fazia não sei com que tipo de convênio, eu passei a viver, vivi durante todo o meu curso de Engenharia, durante..., o _____ deve ter mandado pra mim durante alguns meses, primeiros meses do primeiro ano e ela então passou a fazer de mim, digamos o destino das verbas do Yázi. (risos) Eu vivi, entendeu, uma boa vida em Itajubá, sustentado pelo curso de inglês da escola de Engenharia. Não tive que trabalhar, trabalhei só quando eu fui monitor de turma, então eu dava aula na escola, mas eu vivi subsidiado por uma escola federal. E a Dona Ana Maria foi muito importante na minha vida, eu morei na casa dela e tal e virei um bom menino, não é?

P/2 - O primeiro contato com ela foi por telefone?

R - Por telefone.

P/2 - Escrever.

R - Exato. E morei lá até o quinto ano, me formei e nessa condição é que daí fui para Brasília. Meu primeiro emprego como engenheiro. Mas foi assim, então tive uma vida em Itajubá maravilhosa era uma vida bastante confortável, vida de rico quase.

P/1 - E do período de faculdade tem algum professor que te marcou alguma disciplina que te atraía mais, como é que era o curso?

R - Olha, de uma maneira geral, claro tem algumas matérias que a gente não gosta nada, não é, eu nem saberia identificar exatamente qual, mas eu estou tentando identificar o professor... eu não consigo destacar um que eu tenha me identificado assim mais. Mas foi um curso muito interessante, uma convivência muito boa, viver naquela cidade, era uma cidade universitária, viver fora de casa, fora do Espírito Santo, enfim era uma vida muito... não era livre porque você tinha que estudar e eu sempre fui muito dedicado a isso, mas era uma vida muito gostosa e eu me lembro muito mais de Itajubá, da turma, dos colegas de faculdade do que exatamente de um professor em especial, sabe? Eu não destacaria ninguém especialmente.

P/1 - E nesse período de Itajubá você ia visitar a família no final de semana, nas férias?

R - Como toda escola que atrai muita gente de fora da cidade, não é, era uma escola que procurava até pra ajudar nesse esquema, fora das férias de verão e de julho, a semana santa e semana da pátria, a semana inteira era de folga, então a primeira semana santa por exemplo eu fui pra Castelo, mas as primeiras férias de julho eu viajei com um colega de faculdade, viajei de ônibus até a Argentina. Fomos pro Sul do Brasil, depois pro Uruguai, Argentina, foi a minha primeira viagem internacional. Até incentivado pela Dona Maria do Carmo que era uma pessoa muito, ela trabalhou na escola muitos anos e sabia que era uma escola importante, sabia que nós teríamos funções importantes no futuro, então ela me incentivava muito ao invés de ficar indo para Castelo sempre, procurar viajar, procurar conhecer mais o Brasil como um todo.

P/2 - Um anjo essa Maria do Carmo.

R - Foi. Demais, demais mesmo. Ela foi, e ela se correspondia com meus pais. Ela tinha nessa época, quando eu a conheci uns 60 anos de idade e era solteira, ela nunca se casou e ela era muito interessante porque ao mesmo tempo que ela era uma pessoa muito correta, ela era uma boêmia dentro de casa. Sabe uma boêmia frustrada? Mas as pessoas iam muito na casa dela, na copa, na copa da d. Maria juntava uma turma interessante pra bater papo não só estudante como gente mais velha também. Ela tinha uma adega de boa qualidade e ela achava que um homem

não beber e não fumar era uma coisa torta, tinha que fazer isso fazer bem numa reunião e tal e a gente bebia e fumava direto, passava noite batendo papo com ela, secava a garrafa de uísque, papos assim monumentais. Ela foi mesmo de uma importância muito grande de _____ muito meu pai, ela era muito, um outro estilo mas uma cabeça muito rica, certamente num outro mundo, numa outra cidade, uma outra possibilidade ela teria sido uma pessoa importante no meio cultural, eu acho. Muito valente, muito dona do nariz dela, sabe? Bem interessante.

P/2 - E em Brasília esse seu emprego...?

R - Em Brasília eu fui, eu fui nesse convite, não é, e cheguei em Brasília e tive uma outra surpresa agradável que me colocaram uma escritura de apartamento de quatro quartos na 210 Sul então eu já entrei sendo dono do apartamento que estava em fim de construção sem ter que dar entrada, era outro país, não é, estava pagando os juros durante 25 anos. Mas antes dele ficar pronto nós moramos numa casa que era uma casa que hoje nem sei o que é em Brasília. Atrás do Palácio do Alvorada tinha umas casas de madeira ainda remanescentes do tempo de construção da cidade e moramos ali os quatro engenheiros que viemos de Itajubá pra Brasília moramos ali juntos numa república de engenheiros. Mas eu com seis meses de Itajubá eu fui surpreendido, na época eu fiquei até triste, preocupado, decepcionado quando o Aloísio que foi o presidente da

que me chamou pra aquela função ele me disse que na realidade ele me queria no Rio de Janeiro. Ele queria contratar Furnas como a empresa que supriria a companhia energética de Brasília, substituindo as centrais elétricas de Goiás que era quem supria Brasília naquela época, Furnas era mais confiável, já era uma empresa grande, então ele subcontratou Furnas para fazer o gerenciamento dos projetos que foram encomendados aqui no Rio de Janeiro, projetistas do Rio, e ele queria que eu viesse pro Rio passar três anos aqui como aprendiz do ofício aqui em Furnas aqui no escritório de Botafogo e ao mesmo tempo fiscal de Furnas. Então foi um negócio sensacional, depois que eu cheguei eu perdi o medo do Rio, porque eu nunca tinha morado numa cidade grande e nunca tinha morado num apartamento por exemplo, só tinha morado em casa até então. E chegando no Rio meu salário que já era ótimo em Brasília, eu recebia duas vezes no Rio. Salário e ajuda de custo. Então eu tive no Rio uma vida muito gostosa, foi no tempo em que apareceu aquele Corcel, aquele Corcel saiu e tal, naquela época roda de titânio estava na onda. Imagine Corcel era o carro, pensa bem aquele Corcel antigo, então mais foi na época que eu conheci a Neila então aqui no Rio porque a minha irmã, a Edmara, a minha irmã que naquela fotografia aparece a _____ com a Edmara, minha irmã que mora em Rio Claro hoje ela veio pro Rio, uma amiga dela de Vitória que tinha sido, não namorada minha, era namorada de um, sempre foi namorada de um cara em Vitória com quem ela se casou e deve ser casada até hoje com ele. Mas todo namoro tem uma briguinha, numa briguinha dessas ficamos umas duas semanas numa paquerinha e tal e uma pessoa muito interessante por sinal, e ela veio pro Rio com a minha irmã e é prima da Neila e ficou na casa da Neila em Copacabana, na _____ Silveira e eu saí com a turminha e acabei conhecendo o pessoal todo e um dia eu acabei namorando a Neila e casando com a Neila. Quando o trabalho acabou no Rio, justamente quando acabou o trabalho no Rio, eu voltaria pra Brasília, não é, eu fui lá e conversei com o Aloísio: "Aloísio, olha eu acabei, não é, me apaixonando não só no Rio mas pelo Rio também, me casei e eu gostaria de continuar no Rio se você não se incomodar eu gostaria de pedir demissão." "Não, eu vou te demitir pra você pegar o teu Fundo de Garantia." Foi um cara sensacional, na minha vida também e eu aceitei um convite da Vale, eu tinha um convite de Furnas e um da Vale, pra trabalhar na Vale e quem me convidou pra trabalhar na Vale foi uma pessoa da Vale que estava no projeto Carajás que estava começando naquela época isso foi em 74, que era uma pessoa formada em Itajubá, mais velho, bem mais velho que era muito amiga da Maria do Carmo e que eu por acaso encontrei na casa do meu sogro, namorando a Neila, um dia apareceu lá o Norton _____ que é padrinho do Cadu, meu filho. Vocês entrevistaram o Norton _____?

P/2 - Não, não.

R - Esse tem uma memória da Vale fantástica. E acabei, eu tinha falado sempre com o Norton pelo telefone, nunca tinha visto ele pessoalmente. Quando ele se apresentou falei: "Você é ...!" Falamos muito... Da. Maria era muito amiga dele mas ele não morava lá que ele era da turma barra pesada de Itajubá, era só bom menino que morava na casa da D. Maria, não é? Eu era uma filha, frequentava os barra pesada e também morava na D. Maria. E enfim, e acabei aceitando o convite, nessa época eu casei, aí fui passar minha lua de mel na Europa, meu sogro era comandante da Varig de vôos internacionais, então não só fui, como fui de graça, não é, que era maravilhoso e na volta já comecei a trabalhar na Vale.

P/2 - Antes disso, você tinha alguma imagem, o que representava a Vale do Rio Doce pra você?

R - Pra mim uma imagem muito clara. Pra mim a Vale era uma coisa fechada eu via aquilo em Vitória, eu via... eu tinha mais a imagem da Vale de Vitória. Pra mim a Vale era uma coisa fechada, horrível de onde saía pó de minério, trem, era uma coisa muito pouco amistosa a imagem da Vale que eu tinha, sabe? Era uma coisa, sabe uma coisa fechada atrás de muro alto? Pra mim a Vale era aquilo ali e Carajás que foi essa minha primeira experiência na Vale era muito diferente da Vale. Carajás era uma turma, era um grupo de pessoas, alguns vindos da Vale como o próprio _____ e outros contratados no mercado, associados com uma empresa americana US Steel e era sócia da Vale nesse projeto então eu entrei numa empresa chamada Valec que era empresa de projeto que depois foi fundida ou absorvida pela

_____ Mineração S/A que era uma

da Vale com a US Steel depois passou então a ser só Vale. Mas muito completamente diferente da Vale. Eu vim a pertencer a Vale do Rio Doce de verdade, quando acabando já o projeto Carajás eu fui convidado pelo superintendente de planejamento e orçamento na época, Paulo Augusto _____ pra vir para a administração central da Vale, na área de planejamento e orçamento. Nessa época eu entrei então, entrei na Vale do Rio Doce. Aquela era a Vale do Rio Doce, aí eu passei a conhecer até porque essa área era uma área que tinha que trabalhar com todas as áreas da Vale eu passei então, o Paulo me mandou viajar pra todas as áreas, conhecer a Vale de forma até capilar, eu fui em detalhes, todos os cantos da Vale eu fui até pra ajudar minha função de planejamento e orçamento. Então eu conheci a Vale, entendeu? E tirei essa imagem, a imagem que eu tinha certamente a Vale deveria transmitir essa imagem para uma pessoa comum que não tinha nada a ver com a Vale, como era o meu caso.

P/1 - E essa experiência, você entra então pela Valec como é que foi essa experiência?

P/2 - Você foi contratado para fazer o quê?

R - Primeiro assim, eu era um engenheiro electricista que trabalhava, como eu trabalhava, mesmo sendo empregado da _____ trabalhava em Furnas no Rio, eu estava digamos no Estado da Arte, como engenheiro electricista, trabalhava no que havia de mais sofisticado. O meu projeto basicamente não era Estado da Arte, era uma linha de transmissão e duas subestações digamos, de tecnologia completamente já corriqueira porém junto comigo ao meu lado e eu portanto participava disso também, estava sendo concebido a usina de Itaipu, as linhas de corrente contínua, _____ de alta tensão, então eu convivía com o que havia de mais sofisticado, ou seja Estado da Arte em energia elétrica. Fui para a Vale porque a Vale quando recebeu a concessão pra fazer projeto Carajás, nós estávamos no meio da crise, entre a primeira e segunda crise do petróleo, se eu não me engano, foi em 74 e o governo só deu a concessão da ferrovia Carajás com a obrigação da Vale fazer uma ferrovia eletrificada. E eletrificação de ferrovia é mesmo mexendo com... é completamente diferente, digamos de transmissão normal e geração de energia como se fazia em Furnas, mas era, eu diria pra você, olhando pra aquela ferrovia, aquele sistema elétrico, era mais sofisticado em termos de

de electricidade do que a própria função em Furnas, tanto é que no meio do trabalho eu fui mandado pela Vale com salário integral, inclusive, tempo integral fazer o mestrado na _RJ, eu tinha feito o pós-graduação em Itajubá não me preocupei em tese, não é, então repeti tudo, fiz todo o pós-graduação aqui no Rio e no ano seguinte desenvolvi e defendi a tese na área de sistema de energia elétrica e... Só que depois de um certo tempo, a Vale decidiu então que a ferrovia não seria eletrificada, decidiu muito bem. Eu fiquei frustrado como profissional mas depois quando eu vim a entender melhor o mundo, vi que seria uma loucura eletrificar aquela ferrovia. Mas eu já estava na administração central, na área de planejamento e orçamento, mas foi essa a razão... eu diria que foi frustrante durante os primeiros tempos do projeto Carajás, foi frustrante porque havia menos sofisticação do que Furnas, apesar do projeto ser, exigir um

mais profundo, o meio era menos sofisticado, não é, em termos de electricidade e o projeto começou também a desabar muito. Ele deixou de ser prioridade, entrou em banho-maria, aí fui fazer o mestrado, quando eu voltei o projeto foi ser implantado, começou a ser implantado, a ferrovia já não era mais eletrificada, aí foi muito interessante, a experiência com a Sucar que foi a superintendência de implantação do projeto já com Renato Moretti como superintendente, foi uma experiência muito interessante. Quer dizer não havia uma sofisticação no sentido de que eu estava trabalhando com as leis de marketing ou com o que havia de mais sofisticado em termos de Estado da Arte de energia elétrica mas foi uma experiência minha como empreendedor muito interessante, a primeira talvez. Davam pra você: "Está aqui o orçamento, cronograma, cumpra." E eu então tive esse desafio, foi muito interessante, muito interessante mesmo. Foi uma turma muito boa, era uma turma menos sofisticada em termos de formação profissional mas muito... pessoal de obra, engenheiro de obra é muito... Eu diria que há menos competição, eu pelo menos entendi assim na época, senti isso há menos competição e mais cooperação entre os profissionais de implantação do projeto. Na corte, a competição é muito mais, muito evidente, muito mais marcante.

P/2 - Você ficou morando lá nesse período?

R - Não, a base era no Rio, naquele edifício que hoje é da Ordem dos Advogados do Brasil, recém melhorado agora ali no centro, na esquina na cabeceira do aterro do Flamengo, ali, colado naquele edifício Orly e dali nós íamos muito ao campo. Eu fui a primeira vez a Carajás em fevereiro de 75 foi uma experiência muito interessante que era tudo ainda muito selvagem, não é, eu fui de helicóptero de São Luiz a Carajás durante 12 dias, mais pra conhecer o tipo de solo e parando e dormindo em hotezinhas uma coisa bem, bem, não vou falar que é Indiana Jones, porque não tinha aventura nenhuma, mas pra mim uma coisa completamente diferente. Amazônia eu não conhecia e de helicóptero, eu e o piloto basicamente, então ele me mostrou manada de búfalos selvagens, baixava no meio da floresta, que ele conhecia bem, aquele encontro do Araguaia com o Tocantins que virá depois só o Tocantins, tem uma ilhazinha, com os animaizinhos selvagens ali, conhecia tipo de solo, _____ porque achava que estava correndo risco, e estava mesmo você voava num helicopterozinho, em cima do Amazonas porque se cai, não acha nunca mais, não é? E Carajás que era uma coisa encantadora quer dizer, não tinha ainda exploração nenhuma, tinha uma casa dos americanos, uma casa antiga que era a casa antiga de hóspedes e a gente só podia sair de lá quando o avião podia pousar. Quando acabou a missão ficamos uma semana esperando o avião. O avião vinha, você ouvia o barulho, ele ia embora, porque não dava pra pousar, era muito rudimentar e o avião também era, não é, mas foi muito interessante. Tinha uma adega, um livro para você escrever o que que ia na alma, entendeu, muito interessante essa primeira ida a Carajás. Depois ter participado do projeto foi realmente uma aventura muito, foi um projeto muito interessante, deu uma bagagem boa em termos de você construir uma coisa grande, principalmente a primeira coisa grande construída na Amazônia, sem ter sido liquidada pela floresta foi

um projeto vitorioso, não é? E vingou sem ter destruído a floresta também, levando a cultura de tratar o meio ambiente da melhor maneira. A gente sempre _____ alguma coisa, mas tratar da melhor maneira possível. Foi bem assim interessante.

P/1 - Nessa equipe do Sucar e tal como é que vocês viam esse empreendimento, quer dizer, estar construindo algo desse tamanho na Amazônia, como é que isso era trabalhado?

R - Eu diria que você, que a gente tinha a dimensão de que era alguma coisa grande, mas não tinha a noção de que a coisa era do tamanho que é vista de hoje. Carajás é muito maior vista de hoje do que na visão que a gente tinha no passado. É o contrário da casa do tempo de menino, a gente lembra de uma coisa grande, vai ver é pequeno (risos) e de repente é o contrário. Na época parecia uma experiência super interessante, mas a gente não imaginava que no contexto do mundo do mineral e do mundo de infra-estrutura, a gente estava construindo uma coisa tão grande.

P/1 - Em termos de infra-estrutura na sua parte, da energia elétrica, o quê que se pensou, como é que se trabalhou efetivamente ali?

R - Era parte, quer dizer, o grosso, o produto principal, eu não posso falar em _____

, porque ali não era

era um projeto, mas a linha mestra do projeto não tinha nada a ver com a minha função. Minha função era uma função secundária até, a linha da ferrovia, o porto era digamos ativos para a Vale, então a energia elétrica entrava como utilidade nessa questão, como você estava isolado no Brasil no sistema num lugar onde não tinha grandes linhas de transmissão, nós tivemos que discutir muito com a Eletrobrás, a criação de linhas que pudessem atender ao projeto Carajás e acabamos tendo que fazer coisas que seriam feitas normalmente por uma concessionária de energia elétrica, para poder tocar o projeto. Nesse ponto foi interessante, mas não era uma atividade principal.

P/1 - E a solução foi puxar a transmissão de onde?

R - Fizemos, quer dizer, indicamos a Eletrobrás a criar uma subestação de 500 Kw em Marabá e daí então construímos uma linha de 230 Kw, de Marabá pra Carajás, uma linha atravessando a floresta do jeito mais amigável com o lado ambiental pra não derrubar a floresta toda, naquela época eu conhecia as linhas da Eletronorte na região, e fiquei assustado com o fato de que eles usavam 'agente laranja', agente que era usado no Vietnã e você na Amazônia, você abre uma faixa de servidão pra construir qualquer coisa, uma linha de transmissão por exemplo, e você quase que vê o mato andar, o mato anda quase igual cobra, você olha daqui, dali a pouco o mato já está mais lá, as trepadeiras e tal. Isso exigiu um trabalho de manutenção de limpeza de faixa porque você não pode deixar as árvores crescerem porque senão você acaba provocando curto-circuito nas linhas e tudo mais, tem distâncias que você tem que obedecer em transmissão. Tem distância de cima pra baixo e laterais também. Então a Eletronorte desmatavam a faixa de cem metros de extensão, tá certo, e usava agente laranja para matar o solo. Nós desmatamos 36 metros e fizemos cortes seletivos de árvores. Árvore com 50 metros de altura entrava e _____ se ela caía, caíria em cima da linha, e mantivemos eu não sei como é que está hoje, mas mantivemos o corte constante, mas um amigo meu que ficava morando lá na serra, essa linha ficou pronta logo no começo do projeto, pra poder botar energia pra própria obra, um amigo que trabalha hoje comigo na Vale Energia, um dia ligou da serra: 'Pô Edward, isso aqui é um negócio incrível, eu fico olhando aqui o mato está subindo no

é aquela coisa que segura a torre. Algumas torres são estaiadas. Ele falou que viu o mato subindo no

igual cobra. É assim a floresta é muito fértil. Eles diziam na época, a peãozada da região que você abre e ela cicatriza logo, mas o problema é que ela cicatriza não com a árvore que você arrancou, não é, mas com as trepadeiras, com as ervas e tal, que nascem mais rápido. Mas tem muita umidade não é, muito calor e umidade isso é uma estufa, não é?

P/1 - O projeto Tucuruí já existia?

R - O Tucuruí foi feito depois. O Tucuruí foi inaugurado... eu não sei exatamente o ano do Tucuruí, mas quando nós fizemos essa linha de transmissão de Marabá para Carajás foi construída uma linha que vinha de Paulo Afonso e acabaria no futuro, como ela acaba hoje em Tucuruí. Mas ela passou em Marabá onde não haveria uma subestação, passou a existir em função do projeto Carajás. Tucuruí já deveria estar em obras na época, eu não me lembro bem, viu? Mas certamente estava em obras porque Tucuruí era chamada parte do projeto Grande Carajás, como Brás também foi construído na mesma época, mas começou tudo com a Serra de Carajás, o trabalho dos americanos na Serra.

P/2 - Qual que era a autonomia para desenvolver esse projeto?

R - Carajás?

P/2 - Esse de, o seu projeto dentro de Carajás.

R - A autonomia era essa. Tinha um orçamento, tinha um orçamento. Tinha um dinheiro pra fazer obra. Isso dá cem por cento de autonomia na medida que você sabe que a dotação está lá e você vai contar com ela até o final do projeto. O que tinha era uma determinação rigorosa para que...

P/2 - Do governo federal?

R - Não, aí do gestor da Vale colocado pra tocar o projeto Carajás que era o Renato _____, não sei se vocês vão entrevistá-lo ou já o entrevistaram mas que é uma figura que implantou os grandes projetos na Vale até ele sair da empresa. E foi pra mim, digamos um grande mestre do lado do nosso lado de empreendedor sabe, sem frescuras de estar mexendo com o Estado da Arte é pegar seja lá o que for e fazer a coisa existir, materializar, levantar do chão, entendeu? Ele faz isso muito bem. Ele sabe fazer isso, sabe liderar uma equipe que acaba fazendo isso bem, eu acabei aprendendo e fazendo isso bem também.

P/2 - Como é que era pra vocês dentro dessa sua função pensar isso em termos de Brasil, quer dizer, de estar construindo alguma coisa, algum modelo nesse setor pro Brasil?

R - Não, não pelo seguinte, no meu setor como a ferrovia não foi eletrificada e ali é que estaria a parte mais sofisticada de energia, o que foi interessante pra mim foi aprender a empreender. Agora como tecnologia, o Brasil estava fazendo coisas muito sofisticadas naquela época, bem mais a frente do que nós. Por exemplo Itaipu, as linhas de alta tensão, as linhas de corrente contínua, _____ tensão, que era o Estado da Arte. Itaipu foi uma obra gigantesca, uma obra... podemos comparar Itaipu com as pirâmides sem modéstia, foi uma obra como obra de engenharia, como arte foi um troço excepcional. Aquilo sim é que era, era digamos um brilho no currículo de um engenheiro electricista, certamente era Itaipu. Como Tucuruí também foi, o sistema de transmissão, outras grandes usinas também foram, mas Tucuruí eu acho que era certamente, enfim era o xodó.

P/1 - Essa cautela, essa preocupação que vocês tiveram com o meio ambiente como é que isso chegava pra vocês, quer dizer, havia orientação da empresa, ou as pessoas já haviam incorporado esse espírito?

R - Havia. Havia orientação muito clara, tanto que essa questão da linha norte de ser feita numa faixa de 36 metros numa floresta com árvores de mais de 50 metros de altura, pensa bem, você vai _____ muito grande ao lado de uma linha, quer dizer, qualquer ventinho, porque a Amazônia, a Amazônia ali é o exemplo onde o indivíduo sozinho não sobrevive, quer dizer, a Amazônia se você deixar uma árvore sozinha ela cai. Essa é a lembrança que eu tenho da floresta. As árvores basicamente, elas se, elas se seguram em grupo na medida em que você abre uma brecha há muita possibilidade de queda de árvore. Então essa possibilidade era uma possibilidade concreta. Então nós fizemos cortes seletivos de árvores, pensa bem você entrar numa faixa de quase 200 km e vendo que árvore tem mais de 50 metros, como é que você chega nela, corta com motosserra. Foi um trabalho de primeiríssima linha do lado ambiental e não fazíamos isso porque éramos bons meninos não. Porque a Vale como vendedora de produtos de ferro, Japão sempre era nosso grande cliente na época não sei se continua sendo, mas a Ásia é o primeiro cliente com certeza. Mas a Alemanha, a França eram grandes compradores de produtos da Vale na Europa e nesses países o

e outros e Ongs de modo geral já tinham uma presença muito grande...

P/2 - Em 72 teve a conferência de meio ambiente, mundial, a primeira.

R - Eu nem tinha essa lembrança. Mas o fato é que a Vale ao vender produtos para empresas européias que transformando esses produtos em aço, iam produzir carros, eletrodomésticos, móveis... Veja bem, chegou a existir uma época em que, tinha um programa na Alemanha parecido

com o programa do Chacrinha, assim me disseram na época que andou falando mal da Vale, das empresas da Alemanha que compravam produtos da Vale e esses movimentos andaram até tipo fazendo auê na porta dessas empresas e a Vale então foi inclusive pra Europa fazer programa mostrando que não era bem assim, quer dizer, a nossa postura de proteção em relação ao meio ambiente é uma postura pragmática, pra não sermos, digamos, bloqueados na venda de produtos nossos pra um mercado aonde a preocupação com o meio ambiente começou a surgir. Nosso cliente sempre esteve lá no Primeiro Mundo e daí é que veio essa questão com o meio ambiente. Eu diria o seguinte nós somos destruidores do meio ambiente, é inegável. Você dizer que uma empresa de mineração, empresa de petróleo dizer que não destrói o meio ambiente é hipocrisia, não é, tá certo? O que a Vale procura fazer é fazer isso, eu não quero ser bonzinho com a Vale aqui não, eu quero falar muito mais como ser humano até como crítico da Vale se for o caso, eu diria que o projeto Carajás teve uma preocupação com o meio ambiente muito maior do que a preocupação que a Vale normalmente vinha tendo com meio ambiente. Eu diria que o projeto Carajás foi uma escola onde a Vale aprendeu na marra a tratar o meio ambiente de uma maneira, da melhor maneira que uma empresa de mineração pode tratar. Porque mineração, minerar é agredir, não é, minerar é cavocar, é usar agente químico é enfim, você tem que fazer isso, pra fazer isso da maneira menos não amigável, você tem que ter alguém em cima dos engenheiros, em cima dos destruidores, colocando dificuldade, porque senão... o jeito mais barato é fazer agredindo, não é, é por aí. Uma vez eu dei uma entrevista aqui na RFJ junto com o nosso, com o Maneco que certamente vão entrevistar ou já entrevistaram que é uma figura fantástica que aliás naquele baile de (Manguinhos?) ali, naquele baile que a turma sai fantasiado de mulher ali, o Maneco é o nosso companheiro de daquela zorra ali, entendeu? (risos) e o Maneco me pediu que fosse com ele no Fundão e era uma turma de mestrandos em geologia e os caras estavam batendo na gente, não é, e eu disse a eles: "Não, mas se vocês descobrirem um santuário que

Fita 01 - Lado A

R - batendo na gente, não é, e eu disse a eles: "Mas vocês descobriram um santuário, se vocês tiverem um santuário que vocês protegem como tem lá em Carajás, lá no Espírito Santo e vocês descobrirem alguma jazida importante, vocês vão destruir." Eu falei: "Depende, quer dizer, nós sempre deixamos destruir quando o comprador do produto final, ou seja, uma empresa só deixa de agredir quando mexe-se no bolso dela. Se você não mexer no bolso dela e colocar o lucro dela em risco, ela vai agredir o meio ambiente. Então quer dizer, no caso de Carajás, nosso lucro poderia ser colocado em risco por não podermos vender pros clientes que nós vendíamos normalmente. Passamos a tratar o meio ambiente melhor por que? Pragmaticamente para continuar vendendo nosso produto. Eu disse a eles: "Você está sentado numa cadeira de madeira e aço, então o dia que você parar de usar madeira e aço, _____ uma maneira de agredir o fabricante do aço e o cortador da madeira você vai começar a ter uma atitude menos hipócrita, entendeu, menos cínica e mais próxima no sentido de proteger o meio ambiente. Você tem que deixar de consumir o produto que vem da atividade de mineração. Porque tudo começa na mineração, petróleo e os minerais vão dar origem a tudo, as árvores também, não é, que vem dos minerais, não é? Disse isso, foi aquela saia justa e tal mas o pessoal concordou inclusive, é por aí. Por exemplo, os ambientalistas que fazem um papel ótimo para a natureza e hoje eu tenho que enfrentá-los sempre na linha de frente, porque eu faço hoje basicamente usinas de hidrelétricas no Brasil, é a minha função principal hoje na Vale. E vamos fazer grandes usinas hidrelétricas no Brasil ainda. Estamos fazendo cinco usinas, estamos operando já uma, todas em Minas Gerais. Então você vai barrar um rio, você vai barrar piracema, você vai inundar áreas agricultáveis, vai tirar cidades do lugar, mexer com emoções da pessoas, e os ambientalistas entram colocando mil dificuldades, como tem que ser. Só que eles colocam dificuldades em geração hidrelétrica em geração nuclear, em geração a carvão, em geração a gás em qualquer uma, mas querem tomar uma cervejinha gelada, querem fazer filho que são vírus que agredem a natureza, e precisam de energia pra viver. Então o seguinte ou você para de ter filho, vai tomar cerveja quente ou nem vai tomar cerveja ou deixa a gente fazer energia de alguma forma. Nós tentamos fazer energia, da forma menos agressiva possível, agora fazer energia é agressivo em si, no ato de fazer, é um meio de fazer com o que o vírus, ser humano vá em frente consumindo a natureza, não é? Então quer dizer o discurso é muito hipócrita, ele é muito necessário, muito necessário mesmo e tem que existir e ajuda a gente a destruir menos. Agora existir no planeta é destrutivo, imagino que os animais e as árvores e os rios de modo geral iam adorar curtir o planeta sem a raça humana por aqui, vocês não acham não? (risos) A gente entra agredindo, tirando o espaço deles, mas e tem que ter energia para isso.

P/1 - Em termos desse

por exemplo, ambiental que a Vale adquire um pouco assim de Carajás, um pouco dos negócios da necessidade dos negócios que tipo de que essa equipe de Carajás acabou trazendo para a Vale?

R - Muito. Trouxe uma novidade muito importante e acho que o Renato _____ teve um papel importante ao fazer um projeto justo, quer dizer gastando menos do que o cronograma disponível pra ele, num prazo mais curto que o cronograma original do projeto, isso aliado ao fato de que a equipe que iria operar o projeto já começou a morar naquela região. Quer dizer houve uma, um

importante entre a turma de operação e a turma a de construção, não estou querendo dizer que a turma construção, ensinou para a turma de operação mas o fato é que o projeto

Então eu assistia calado porque eu era apenas quem fazia o teatro, não é, o meu superintendente é que atuava como ator aí nessa coisa. Mas eu sempre percebi, digamos, que o pessoal de Carajás... Um cara que trabalha orçamento ele quer ter sempre uma chave de fenda na mão e um parafuso e apertar ainda mais, você quer evitar que a turma gaste. Você quer tirar a gordura. E com a turma do norte isso era uma tranquilidade.

O pessoal era muito duro, muito rigoroso, muito ciente dessa coisa e o sul que era a Vale tradicional, enfim, independente das razões, o sul era bem mais à vontade, o sul era mais gorduroso, o sul era mais à vontade, menos apertado e o norte veio trazer... hoje a cultura da Vale é a cultura do norte. Teve uma pororoca no meio do caminho, tá certo, mas a cultura da Vale hoje é a cultura do norte. O que faz muito bem para a Vale.

P/1 - Você lembra da inauguração de Carajás, você estava lá, como é que foi?

R - Eu não fui lá. Fizemos solenidades no Rio. Ganhei plaquinha, aquela coisa toda, não é, mas não fui à solenidade, não fui porque na época eu já estava na administração central, mas eu lembro de duas inaugurações, uma em 84 feita pelo Figueiredo, uma em 85 feita pelo Sarney. Eu já estava na superintendência de planejamento e orçamento.

P/2 - Como é que veio esse convite?

R - Esse convite veio da seguinte maneira. Eu até por ter uma hérnia de hiato, é uma coisinha que vem com a gente. A minha, eu nasci com ela, não é, eu sempre tive que caprichar na alimentação, e por isso eu consegui manter um peso muito pouco mais do que eu tinha com 18 anos de idade. Então eu sempre procurei, porque hérnia de hiato você tem azia com tudo que você come, então você tem que evitar coisas que fermentam e na época um dia, por acaso eu fui com um colega meu do projeto Carajás, que namorava em Santa Teresa, ela levou ele no restaurante Marumi. Não sei se você conhece esse restaurante, mas na Lapa, tinha um japonês, um velhinho que tinha esse restaurante Marumi. Marumi existe hoje em dia mas é outra proposta. Era um restaurante macrobiótico, era uma mistura de japonês com macrobiótico e eu fui lá e adorei aquela comida macrobiótica. Então passei a comer todo dia no Marumi. Dez anos no Marumi, quase todo dia só comia no Marumi. Sopinha de conchinha, sabe? Era num ambiente assim, a Cássia Kiss frequentava, muitos artistas que moravam em Santa Teresa frequentavam. Era um lugarzinho realmente, era de gente

descolada, entendeu? Mulher de cabelo debaixo do braço, aquela coisa bem natural. E eu acabei levando o pessoal da Vale pra esse restaurante. O Rômulo levou, esse meu colega que namorou essa menina, acabou me levando e sempre íamos lá naquele restaurante e por alguma razão a Vale descobriu aquele restaurante também. E eu então em 84 comecei do ano, lá no restaurante... Eu tinha barba desde Itajubá, não depois que eu me formei deixei barba de novo. Tinha barba, tirei pra me formar, deixei de novo _____ no meu casamento eu tinha barba, não é, tirei barba, se eu não me engano em 82 tirei a minha barba. Então o Paulo Augusto _____ foi a pessoa que me contratou na Vale do Rio Doce. O

me indicou, me convidou e o Paulo Augusto _____ foi o diretor do projeto Carajás que me levou e foi o meu chefe no projeto Carajás, foi a pessoa que efetivamente me contratou. E certamente, eu imagino que ele tenha gostado do meu trabalho e tudo mais e ele saiu quando o Renato entrou. Nunca mais eu vi o Paulo. Um dia eu entrei nesse restaurante, onde eu ia todo dia, e estava lá o Paulo com alguns amigos. Cumprimentei e tal e ele me cumprimentou assim não muito... eu senti que ele não me reconheceu. Aí fui lá pro final, tinha um quintalzinho no Marumi, além do restaurante tinha um quintalzinho debaixo de uma mangueira, da mesinha dos amigos do Mário, que era o dono do Marumi, não é, um japonês e que veio a morrer de cirrose, não é, tão natural que tomava inclusive derivado da cana de açúcar, a cana e acabou morrendo de cirrose. (risos) Era bem assim da linha natural. Aí voltei, quando eu fui sair do restaurante fui ao Paulo e: "Paulo, você não tá lembrando de mim? O Edward." "Pô, você está diferente." "Estou sem barba, e tal." "Me dá seu telefone e tal." E me ligou no dia seguinte. "Você poderia vir aqui conversar comigo?" Lá na casa matriz da Vale lá no Edifício Barão de Mauá e não, nessa época não, nessa época já tinha pego fogo no prédio, ele estava no Edifício da Academia Brasileira de Letras, a Vale estava colocada ali. Aí eu fui lá e ele falou que estava assumindo a superintendência de planejamento e orçamento, e era uma área de economistas, psicólogos, mas ele tinha admirado muito meu trabalho, o trabalho de engenharia elétrica. Ele falou assim: "Se vocês conseguem entender energia elétrica colocar isso no computador, modelar, certamente vão conseguir trazer essa..." Ele queria no fundo trazer um pouco de mais sofisticação do lado de tecnologia da informação para dentro da área de planejamento e orçamento e me convidou eu falei: "Pô, eu trabalho com você até pra varrer o corredor." Eu gostava muito dele também e vim e ele me colocou como gerente de departamento, foi a minha primeira função gerencial na Vale e daí eu fui e trabalhei, o Paulo saiu, entrou o Pacheco, depois o Pacheco saiu, essa área foi extinta e eu fui absorvido pela área financeira, que na época estava também se transformando e o Otto que é hoje o diretor da Vale veio a ser o superintendente, foi o meu chefe e eu comecei a trabalhar em finanças, fui o gerente-geral financeiro e daí foi. Fui convidado para a área de novos negócios.

P/2 - Quais que eram suas funções específicas quando você passou a ser gerente?

R - Eu era gerente de planejamento e orçamento de investimento, então o Paulo me mandou conhecer a Vale toda tá certo, basicamente a gente fazia as políticas de orçamento, políticas de avaliação de investimentos e criticava as propostas orçamentárias e acompanhava a execução dos orçamentos. Então tinha um

com as operações, esse era o trabalho. Era bem interessante. Deu pra conhecer a Vale, foi uma escola muito boa para conhecer a Vale

P/1 - Isso é que eu ia perguntar.

P/2 - A Vale como um todo.

R - Porque eu tinha que ser meio que fiscal da Vale como um todo. Do superintendente, dos gerentes, entendeu? Relatando na diretoria, aí eu passei a frequentar desde 84 reuniões de diretoria.

P/2 - Como é que era a cultura Vale nesse momento?

R - Olha muito... o norte ainda não tinha baixado na Vale, tá certo? Eu acho que a Vale era uma empresa na minha visão, e não era bem a Vale. Vamos lembrar sempre que a Vale entre as estatais sempre foi a menos parecida com estatal, mas era estatal, tá certo? Eu diria pra você que eu não encontrei a cumplicidade, a cooperação e a dedicação empresa dentro da Vale que eu encontrei no projeto Carajás. Não encontrei isso. O Paulo inclusive sabia disso, ele me convidou porque ele queria fazer um time diferente, ele queria criar um embrião, convidou a mim e a outras pessoas também, não foi só a mim que ele convidou e começou... Isso começou a ser feito, mas isso veio a ser feito efetivamente quando o Wilson _____ assumiu a Vale em 1990 quando ele realmente... e não é porque... Isso passou a ser moda no Brasil, porque... O Collor fez um monte de coisa errada por aqui, mas ele fez alguma coisa interessante, uma delas foi essa aí. Não fui

não mas eu digo essa aí. Ele determinou que as estatais fizessem um corte-costura que se adaptassem a um figurino menos gorduroso seria a palavra mais razoável, tá certo? Enxugassem mais as empresas e o Bruno fez isso muito bem na Vale e fez bem até porque ele quebrou um paradigma na Vale, quer dizer o minerador naquela época, minerador originário de Itabira normalmente era o... senão fosse o presidente era o comando da Vale ficava mais ou menos na mão do minerador de ferro e de Itabira porque era a mineração na época, não é, e o Wilson quebrou isso levando um homem da área financeira da Vale para presidência da empresa. Então isso fez com que a Vale fizesse o trabalho de corte e costura, muito mais bem feito do que as estatais devem ter feito na época. Esse foi um ponto de inflexão muito importante na Vale, mas entre esse ponto e a minha entrada na corte eu senti uma empresa muito gorda, acomodada, burocratizada, com joguinhos de poder, intrigas palacianas, encontrei muito isso na Vale.

P/2 - Você fez algum tipo de curso, um aperfeiçoamento nessa área?

R - Não. Eu sempre fui um... Depois do meu mestrado eu fiz alguns outros cursos, não é, mas a partir do momento em que eu saí da Engenharia eu fui um autodidata. Ralei muito mesmo, ralei bastante. Aprendi com gente que já fazia isso na empresa, mas ralei muito pra poder fazer até coisa nova, não é, muito, muito. Estudei sozinho. Quando eu fui para a área financeira inclusive, que eu fui gerente geral de... eu não tive na área financeira uma função exatamente financeira, quer dizer eu fui extinto o orçamento, não foi extinto, o orçamento ficou no grupo depois de algum tempo passamos ele para a área de controle e o Otto, que tivemos sempre, desde o começo uma identificação muito grande um com o outro ele criou uma gerência geral de planejamento financeiro que era dentro da atividade financeira, aquilo que mais se parecia com orçamento. E eu fui então fazendo um trabalho de migração para área financeira efetivamente. Eu fui gerente-geral de _____ foi a minha última função na área financeira onde eu já teria uma função financeira de verdade, mas eu ainda era aprendiz do ofício. Nesse momento, eu com uma interação muito gostosa com a área financeira, a Glória era gerente geral, a Inês que hoje está no _____ era gerente-geral, Cordeiro que está na _____ era gerente-geral e o Marcos _____ que está no _____ era gerente-geral, o Otto era o superintendente. Uma turma muito boa mas na época a Superintendência de Novos Negócios sofreu uma mudança e o Rubens Madeira assumiu essa superintendência, e ele gostava muito de mim, era muito amigo meu, gostava de mim e me convidou... um convite quase que uma... ele não aceitava não. E eu fui conversar com o Otto, estava gostando muito da financeira e conversei com o Otto e subi pra falar não com o Madeira. Ele, sabe, mostrou por a mais b que eu tinha um caminho, até de agregar mais o quê aprendi no planejamento e orçamento, o quê aprendi nas finanças, com a minha Engenharia, na área de novos negócios, isso era um casamento perfeito porque eu ia avaliar negócios. Eu tinha o perfil financeiro, um perfil de avaliação e de engenheiro, tá certo? Não tinha nada a ver com energia, era negócio de modo geral e acabei aceitando. Acabei aceitando e fui gerente-geral de avaliação de negócios durante... desde 93 até a privatização. Nesse período eu avalei vários negócios inclusive um negócio que virou uma realidade que é um porto no Ceará, o porto de Pecém que era um projeto do governador Tasso Jereissati, Tasso era governador na época e a Vale então me colocou pra coordenar como gerente-geral de avaliação de negócios para coordenar pelo lado da Vale e eu então, na época conheci o governador, todo o secretariado dele, conheci o Benjamin Steinbruch que era como executivo da CSN e também um grande investidor no Ceará, um dos interessados nesse porto e fiz um trabalho, acho que gostaram do trabalho, foi um trabalho bem feito e quando a Vale foi privatizada, eu não sei exatamente como, certamente houve discussão com os diretores da Vale da época e eu sei que eu fui indicado para assessorar o Conselho da Administração e fui junto com outros dois profissionais da Vale, duas mulheres a Consuelo e a

trabalhar no 19

. andar como assessor do Conselho naquele período de reestruturação da empresa. A

foi mais numa função ligado a área comercial, a Consuelo como advogada e eu fui talvez mais pelo meu perfil aí multidisciplinar de conhecer a Vale em todas as suas áreas, imagino não sei se foi por isso, eu sei que fiquei ali junto deles, não é, fui mais na seção do Benjamim propriamente dito e nessa eles criaram a área de energia e decidiram me colocar como diretor de energia e daí foi uma relação intensa porque o objetivo da área de energia primeiro era comprar áreas que a Petrobrás iria disponibilizar para vender pro mercado, poços do Nordeste, algumas áreas de produção menores. Aí o próprio conselho da Vale começou também entre os acionistas começou a surgir alguns conflitos. Um quer ir pra lá, um quer vir pra cá, briga entre um e o outro, não vamos fazer isso, começa a refletir também muito na gente, não é? “Então não vamos mais comprar a Petrobrás então vamos comprar empresa de energia elétrica, não é mais assim, agora vamos entrar em petróleo e gás.” Aí eu fiz um, passei um ano e meio me movimentando para entrar em exploração de petróleo e gás, mas era um trabalho interessante, saiu muito em manchete de Gazeta Mercantil na época, Manoel _____ era meu presidente, a Vale tinha quatro presidentes e ele era meu presidente. Até apareceu naquela foto de Igarapava, porque toda geração de energia além de petróleo e gás era pra ser cuidado por nós. Depois quando o Horácio saiu entrou o Jairo e o Jairo então determinou, quer dizer levou ao conselho e conseguiu que isso fosse aprovado e fez muito bem, foi uma boa decisão que a Vale não deveria entrar em petróleo e gás mas deveria buscar a autossuficiência em energia elétrica. A Vale então passou a dedicar um grande esforço e grande parte do orçamento dela à busca de projetos de geração de energia elétrica. Tínhamos um usina em implantação naquela época, em abril de 99, quando o Jairo entrou e hoje, um ano e meio depois, temos seis usinas. Cinco em implantação, uma em operação e estamos nos programando, nos preparando para construir as grandes usinas no norte do Brasil..., usinas...

P/2 - A Vale do Rio Doce Energia, ela nasce nesse momento?

R - Nasceu com a entrada do Jairo na realidade. Dali é que ela teve essa definição, Manoel Horácio teve um papel muito importante, Benjamim, o conselho da Vale integralmente, todos tiveram um papel muito importante, quer dizer, quem desfraldou a bandeira, quer dizer, quem deu grande impulso por encaminhar a decisão do conselho no sentido de convergir para energia hidrelétrica basicamente, foi o Jairo que é o meu presidente hoje é a quem eu estou ligado diretamente. Quer dizer com o apoio dele a gente tem trabalhado bastante, muito pouca gente, um grupo muito pequeno, mas temos conseguido sucesso. O nome da Vale ajuda muito, quando nós entramos no mercado de energia elétrica com a bandeira da Vale na mão é uma maravilha, todo mundo confia na Vale, sabe que a Vale entra pra fazer, tem disposição, tem dinheiro, desde que o projeto seja bom e com isso é fácil fazer sociedade. Então eu acredito que dentro de alguns anos a Vale vai ser uma empresa, talvez não seja bem assim mas eu diria que, mineração, logística e energia é o perfil que eu vejo pra Vale do Rio Doce mais adiante. Ela já está fazendo isso hoje, ela já está caminhando nesse caminho, só que energia hoje ainda é uma coisa pequena que está crescendo.

P/1 - Essa perspectiva de investir em energia, ela está ligada hoje só ao abastecimento da própria Vale ou não, você já está entrando em empreendimentos de...?

R - Essa resposta nem precisa ser dada hoje por que? Porque hoje a Vale consome 4 % da energia que o Brasil consome, então nós estamos fazendo um negócio de energia. Agora você quando faz um negócio de energia você automaticamente tem que vender energia também, você tem que fazer o jogo do mercado, você compra energia de quem vende barato, gera barato, coloca na sua carga e vende para o mercado, então nós já somos uma empresa de energia. Então colocar ou não na carga da Vale é uma questão apenas econômico-financeira no momento. No momento vale a pena comprar daquele cara botar aqui, vender a minha lá, sabe? Essa coisa, esse jogo é um jogo que nós estamos aprendendo a fazer, o mercado de energia elétrica no Brasil está mudando agora nesse momento, o mercado atacadista foi inaugurado em primeiro de setembro, agora menos de um mês atrás, não é, e é um mundo todo novo. Todos nós, digamos as empresas de energia elétrica, as brasileiras e as estrangeiras que estão aqui e os grandes consumidores, todos nós estamos aprendendo nesse mercado e a Vale está entrando numa hora muito boa nessa área, está entrando numa área, numa hora que a gente pode construir uma coisa na base da

, quer dizer,

ao invés de contratar gente no mercado que sabe fazer, aprender a fazer, ensinar gente da casa a fazer, aprender fazendo,

não seria bem assim isso seria um _____ mas aprender, ensinar, fazer essa cultura de energia atrair mais gente que hoje mexe com minério, com logística, com burocracia e criar uma área... porque uma coisa que diferencia muito a Vale é o jeito Vale, às vezes você chama uma pessoa do mercado, conhece bem época, mas não tem o jeito Vale, não tem a cultura Vale e isso às vezes demora, até fazer a _____ da coisa toda, você pegar alguém que tem cultura Vale, mais jovem e ensinar energia, trazer para esse mercado é uma coisa interessante é o que nós estamos fazendo, devagarinho, para crescer também devagarinho, não fazer também uma área grande e está muito bom, está bem interessante, muito trabalhoso, não é, muito estressante, porque é uma área, energia é bem diferente de minério, não vou dizer que é pior nem melhor, mas é complicado no Brasil. Eu tenho um amigo que hoje é o presidente da _____ na não chama mais _____ mas é a empresa de manganês na França, depois de estar lá um tempo, ele falou: “Edward, eu descobri que energia é complicado em qualquer lugar do mundo.” Eletro-tensivo e lá tem que negociar com... então realmente é um negócio bastante complicado e dá muito trabalho, as pessoas não entendem bem, o governo... tanto é complicado que o governo fez a privatização, privatizou a telefonia de maneira tranquila, independente de gravações de fita, está funcionando bem, todo mundo hoje pode ter um celular, não é, e energia elétrica parou no meio do caminho. Fazer o quê com Furnas, fazer o quê com Eletronorte, fazer o quê com a Chesf, não é, o que foi privatizado foi mais ou menos, tem briga na _____ Espírito Santo, tem

briga na Metropolitana, na Light, quer dizer, e o governo não vai direto porque tem medo, quer dizer, os agentes botam medo. “Vai ter racionamento, não faz isso.” Entendeu, é uma coisa mais complicada de ser absorvida e entendida bem. A própria Vale vai fazendo isso da melhor maneira possível porque uma empresa de mineração e logística pode fazer pra passar a ser uma empresa que no seu conselho e na sua diretoria executiva tenha condições de decidir de maneira competente um assunto que não é mineração e logística, um assunto novo. Então dá muito trabalho pra gente também de você ser um embrião diferente do resto do corpo, não é, e crescer de maneira saudável fazendo com que o corpo seja também um dia, tenha esse embrião na sua natureza, não mais como embrião mas como matéria adulta.

P/2 - Pensando, resgatando um pouco a sua trajetória na empresa, você pensava assim em crescer dentro da empresa, vou trocar de cargo, vou...?

R - Olha, Rosana, eu sou capricorniano e somado a isso com aquela educação, com aquela exigência do meu pai de ser primeiro aluno, quer dizer, eu passei sempre uma pessoa dedicada muito dedicada, muito estudiosa e sempre trabalhei bastante. Minha ex-mulher, minhas namoradas, meus amigos, meus filhos sempre disseram pra mim, quer dizer, até como crítica que eu trabalhava demais da conta, com isso eu virava até um pentelho de vez em quando, chato, exigente, quer dizer, e sempre criticando assim, que eu seria um cara que estaria focando isso, a pirâmide. Mas eu te garanto o seguinte eu sempre trabalhei muito mais impulsionado pelo passado, entendeu, pelo recado que eu recebi, mais pra me proteger digamos do balcão da loja, da pobreza de tudo mais, do desemprego, do que visando realmente um cargo. Quando eu assumi a primeira função gerencial, eu passei a ter que trabalhar defendendo o meu boteco, aí eu diria a você o seguinte, nessa hora confunde um pouco, quer dizer, nessa hora talvez eu não tenha almejado, mas eu trabalhei para, tá certo? mas nunca eu trabalhei olhando pra cima, mas eu trabalhei, mais pra manter a função que eu tinha na ocasião, mas pra não dar vexame, trabalho bem feito, pra não deixar de tirar dez na prova, entendeu, mais pra isso. Acabou que isso te levava a ser cogitado pra uma outra indicação. Eu na Vale, antes da privatização, eu vou ser muito franco e dizer o seguinte, eu acho que eu não era parecido, eu não tinha exatamente o perfil, até em termos comportamentais, em termos emocionais, eu não tinha o perfil que a Vale exigia pra romper a barreira entre a gerência geral e a diretoria, entendeu, ou entre a gerência geral e a superintendência vamos dizer assim. A superintendência da Vale mais a diretoria da Vale estatal é o que é hoje os diretores não-estatutários e os diretores estatutários, quer dizer, esse quadro é o que era antigamente a chamada Administração superior, que eram os superintendentes e os diretores. Pra você passar de gerente-geral para cima você tinha um crivo, você tinha um colegiado que se reunia todo final de ano pra falar bem ou mal de você, e eu independentemente de ser uma pessoa muito dedicada e fazedora, eu tenho certeza que eu não era um bicho daquela tribo, eu não era um animal daquela tribo. Eu era visto como uma pessoa a ser bloqueada no caminho de subida. Nunca me foi dito isso pela Vale textualmente, eu acho que isso é um erro, a Vale deveria dizer isso textualmente pras pessoas, dar uma chance até de você sair da empresa, não é, ainda bem que não me disseram porque eu acabei não saindo e como a empresa mudou, mudou a tribo que mandava gostou de mim, por alguma razão eu fiquei parecido com aquela tribo e tive a chance então de vencer esse

P/2 - Na sua trajetória na empresa, qual foi o trabalho que você se envolveu que mais te marcou, que...?

R - O projeto Carajás, a parte de construção com o Renato, foi muito marcante. E na superintendência de desenvolvimento quando eu fui gerente-geral de novos negócios, de avaliação de novos negócios, desculpe, esse era o cargo, o nome correto, foi muito interessante porque eu tinha que viabilizar projetos ou jogar projetos fora que não fossem interessantes, então a Companhia Paulista de Ferro Ligas foi um projeto que eu avaliei, o Grupo Paranapanema que a Vale acabou não entrando mas eu avaliei pros fundos de pensão, o Porto de Pecém.. Eu diria esses três basicamente, outros mais, mas esses três foram muito marcantes, foi muito interessante, eu me senti muito... sabe quase que meio que empresário, sabe, com uma autonomia, com uma... Eu não sei explicar direito mas foi muito bom, muito interessante e depois da privatização sem dúvida nenhuma, participar da reestruturação junto com eles, com os conselheiros e depois tirar uma empresa do nada e fazer ela existir como fizemos com a Vale

FITA 02 lado A

R - Energia foi sem dúvida nenhuma a experiência mais interessante de todas. Talvez também porque a mais próxima no tempo, mas eu acho que a mais interessante, a mais, mais densa de todas.

P/2 - Vamos dar um minutinho de intervalo só pra trocar a fita?

PAUSA

P/1 - Como que a expectativa da privatização foi _____ pela sua empresa, como é que você...?

R - Eu particularmente, vivi dois sentimentos. Eu sempre fui desejoso de estar na iniciativa privada mas por razões da vida eu segui um caminho na empresa estatal e acabou que foi tendo caminhos de andar pra diante e eu fui ficando na empresa estatal. Com o tempo o Brasil foi piorando em termos de alternativa, eu fui tendo filhos, fui ficando mais também não vou dizer medroso, mas você vai ficando mais cuidadoso, cauteloso, em dar um pulo em correr mais risco, não é? Então eu diria o seguinte, que eu via com muito bons olhos a privatização da Vale, como brasileiro, tá certo? Como empregado eu sentia, eu tinha medo de pela primeira vez na vida receber um bilhete azul, já com quase 50 anos de idade, tendo que ir a luta, então tinha esse misto de excitação e medo que era o meu sentimento pessoal. Na Vale de um modo geral eu vi muita hipocrisia, quer dizer, mesmo da cúpula da empresa, muito discurso favorável, mas uma ação contrária à privatização. Bom eu fiquei então como espectador nessa condição. E preparei tudo, preparei meu currículo, preparei... No dia da privatização, eu estava com a minha sala, eu tinha uma sala de gerente-geral, não é, toda levinha, meu armário não tinha quase nada, eu estava com cara assim, seria facilmente mudável de lugar, tá? Em outras palavras eu me preparei para não pagar o mico de estar ali pesadão, e ser demitido, de estar fazendo caixa, sabe, caixa botando coisa. E pra mim foi uma surpresa muito, muito grande, praticamente uma semana depois da privatização eu ter sido chamado lá pro 19

. andar e o _____ presidente da Vale me chamou e : “Entra na sala do conselho que eles estão reunidos e você vai ser chamado pra assessorá-lo.” Foi uma surpresa muito grande, realmente eu estava preparado pra ser demitido, entendeu? Então pra mim foi o _____ dos mundos, não é? Foi muito duro os primeiros tempos ali, pra dar vocês uma idéia o seguinte: eu fiz uma reunião, eles estavam, os principais acionistas estavam na Coreia, entre a Coreia e o Japão viajando pro oriente, me mandaram fazer um trabalho que no fundo era uma tentativa de associação com a _____, uma empresa americana de energia que está sediada em São Paulo, aqui no Brasil, não é, uma das maiores empresas de energia do mundo, o Benjamin particularmente me pediu que tentasse negociar uma associação com a _____ pra disputar o leilão de privatização da (Enersul?) a empresa de energia elétrica do Mato Grosso do Sul. O leilão era na Quarta-feira, eu comecei na Segunda-feira com a _____ às nove horas da manhã, eu e um advogado da Vale do meu lado, do outro lado da mesa tinha umas 40 pessoas que se revezavam da _____ associada com a _____ - Morgan, tudo em inglês, tá certo? Essa reunião começou às 9 horas da manhã de Segunda-feira e acabou às 9 horas da noite de Terça feira sem levantar da mesa, sem desligar, não é só uma questão de você ir dormir não, sem desligar. Foi uma reunião, eu calculei umas 40 horas, não sei se com intervalo dá isso mas na época eu calculei isso. Nós almoçamos, jantamos, ceamos, tomamos café da manhã, almoçamos e jantamos nessa sala. Falamos com a Coreia com o Japão e no final a Vale decidiu que não ia participar, a _____ sozinha e perdeu pra _____. Mas dá uma idéia como é que foram esses primeiros tempos pós-privatização, mas era uma coisa... você estava embarcado num mundo novo, não era um mundo que estava acabando não, era um mundo que estava começando. Então dormir, entendeu, ganhar mais rugas, cabelo branco, isso aí não era problema nenhum, o negócio era fazer parte daquele projeto, sabe, daquela empreitada de transformar uma empresa que era vitoriosa como estatal, mudar aquilo tudo, eu não estava fazendo, eu estava vivendo isso, era parte disso e eu como assessor deles eu participei de todas as reuniões, as mais inclusive reservadas, sabatina dos diretores, ou de conversa com os diretores pra programação do futuro ou com os consultores que queriam dar pra Vale um caminho completamente diferente daquele que foi escolhido pelos conselheiros, vender tudo, quebrar a empresa em dez, demitir todo mundo, enfim, eu participei dessas discussões todas como assessor, como ouvinte, como fazedor de ata, enfim.. Foi muito interessante, mas foi muito duro e eu não sabia também, quer dizer, finda a reestruturação qual seria o meu destino, não é? Eu trabalhei fazendo o que eu sabia, quer dizer, procurar fazer um bom trabalho pra agradar os meus chefes, não é? Eu nunca fui de pedir, eu lembro quando o _____ entrou na Vale, foi muito interessante, porque ele entrou na Vale pra ser o presidente da empresa, depois acabou que dividiram a coisa em 4 presidências, e acabou que ele foi um dos presidentes, mas ele entrou pra ser o presidente e eu tinha uma sala de assessor lá no andar do conselho, e ele ficou na salinha do lado da minha. Aí ele foi vendo aquele movimento, foi vendo que estava chegando ao fim a reestruturação e foi me vendo trabalhar, era um cara muito experiente no mercado de executivos e me chamou e falou pra mim assim “Olha eu queria que você trabalhasse comigo. Estou te convidando pra trabalhar comigo. O quê que você quer? O quê que você quer da vida?” Eu falei: “Rapaz, eu nunca pensei nisso.” Porque eu sempre fui, talvez por orgulho, por não querer pedir, por não querer ouvir um não, entendeu, eu sempre procurei fazer um bom trabalho e sempre ser a minha propaganda e daí receber um convite, sabe? Com as mulheres inclusive, meus casamentos, meus namoros, foram mais ou menos assim também. Geralmente as mulheres me escolheram, sabe? Então ali era uma atitude minha, meio passiva, mas não era bem passiva, sabe? Fazendo a minha propaganda, mas sem pedir, sabe? Então o Horácio, eu falei: “Horácio, nunca me fizeram essa pergunta. Vou ter que pensar nisso, no que eu quero.” Eu sei que, eu nem me lembro qual foi a pergunta, mas essa característica, é uma característica sempre foi marcante em mim, viu? Bem marcante, é de não...

P/2 - carreira, você...

R - Faz a pergunta de novo só pra eu poder me organizar com a resposta.

P/2 - Se quando você entrou na Vale, mudança de cargo, você pensava...

R - Não, isso que eu estou te falando, quer dizer, eu ... Naquela época eu não pensava até porque era bem mais difícil a mobilidade na Vale,

sabe? Da gerência média pra cima como eu estou te falando, tem uma passagem, um rito de passagem que depende de você pertencer a uma tribo ou não, independente de você fazer um bom trabalho, e eu não estou aqui criticando isso, não. Isso era uma coisa feita propositadamente e tinha os seus méritos. Eu estou dizendo que do lado de cá estou me referindo a um momento... Ah, sim! Eu não sabia, findo o período de reestruturação pra onde eu ia. Porque eu podia, se eu tivesse sido um cara mais ousado no pedir eu estava do lado de quem detinha o poder, entendeu? Eu poderia ao lado pedir, fazer ali uma embaixada: "Olha eu gostaria disso, que tal me colocar..." Estava tudo, os quadradinhos tudo em branco, cargos embaixo do conselho todos em branco, tá certo? Ai talvez por uma questão de auto-estima, de achar que eu não tinha condições de preencher aqueles cargos, ou por não querer pedir, eu preferi muito mais é trabalhar, ralar, ralar e com isso mostrar quem eu era, o quê que eu podia fazer e daí veio o convite pra Vale Energia. Acabou que surgiu efeito e eu então segurei isso, trabalho bastante, tentei não deixar o projeto morrer, quando houve muito conflito, o projeto poderia ter morrido inclusive, por falta de orientação do conselho de saber o que fazer com aquilo, agarrei a coisa e fui fazendo, meus chefes sempre me apoiaram muito nisso. O Horácio, primeiro, depois o Jairo e chegamos aqui aonde estamos hoje. Hoje, o Roger _____ vem a ser o novo presidente do conselho da Vale, ao sair a CSN e entrar a _____ traz de certa maneira uma nova cultura, tá certo? Tanto a CSN, o Benjamin especificamente gostava de energia como o Roger gosta bastante e tem um experiêcia até maior que a do Benjamin eu diria com energia e traz para mim uma responsabilidade maior, não é, mas também a certeza de que ele como um voto importante no conselho da Vale estará sempre votando, trabalhando no sentido que a Vale seja efetivamente também uma empresa de energia. O que faz com que a minha responsabilidade aumenta, mas porém que a área de energia tenha um campo de atuação importante onde a gente possa trabalhar agregar mais gente, criar empregos, enfim.

P/1 - Esse processo de reestruturação com a privatização já terminou quais são um pouco as perspectivas...?

R - De pós-privatização já terminou, o que acontece é que o mundo hoje não é mais... O mundo da empresa estatal era um mundo estático. As coisas mudavam ou não mudavam, mudavam com uma velocidade muito lenta. O mundo da empresa privada sempre mudou, mas o fato é que os anos, essa década que a gente está vivendo agora, final dos anos 90 e esse período agora é um período que a gente está acompanhando no mundo inteiro as empresas estão se concentrando em alguns negócios, e estão, digamos ao invés de partir para diversificação, elas estão aumentando de tamanho para terem dimensão pra competir num mercado global. Então o que acontece é o seguinte, nada hoje, ou seja amanhã certamente não será o que a gente está vendo hoje, nem na Vale, nem na Telemar, nem na

lá fora nem na _____ lá fora também, quer dizer, hoje as mudanças são muito dinâmicas muito rápidas, pode ser que um dia no futuro volte a ser menos rápido mas hoje é assim, então a Vale estará sempre em mudança esta é a minha visão, mas não porque ela não ainda não se reestruturou completamente, é porque o mundo onde ela está inserida é um mundo que está mudando muito rapidamente. Então as mudanças serão, vão acontecer o tempo todo. Não tem mais, não tem mais uma pausa pra respirar não, a coisa vai ser adrenalina pura durante o tempo todo.

P/1 - Como é o seu cotidiano hoje?

R - É muito estressante, muito estressante. Eu tenho, eu faço o meu check-up anual pela Vale, mas eu tenho o meu homeopata que é o Cláudio Araújo aqui no Rio, um cara muito conhecido, ele é um homeopata, é um unicista-centrista que é meio psicólogo, então ele conversa com a gente _____ pra mudar lá o pozinho que a gente vai tomar toda manhã, e ele é uma das pessoas que vai _____ isso pra mim e o meu dentista. Em 1990 quando a Vale começou a reestruturar toda, tive que demitir 40 pessoas, foi minha primeira experiência e foi muito, é duro, não é, você pegar um cara que viveu a vida inteira protegido, um cara mais velho, pai de família, você chama o cara, vê um cara desses chorar na sua frente e você tinha uma missão a executar, não é? Na época, eu tenho bruxismo, sempre tive bruxismo à noite e naquela época ficou violento, eu comecei a ficar com os dentes moles de um dos lados aqui. Comecei a ficar preocupado e via que o Collor vinha no Rio para tratar como o _____. Esse cara deve ser bom. Ai peguei o telefone, liguei pra lá e fui lá. Ele me atendeu, não tinha nada, estava estressado, ele aproveitou, já que ele ia trocar o _____ trocou os bloquinhos, botou bloquinhos de ouro amarelo, que ele achava que com o bruxismo não podia ter cerâmica nos dentes de trás, senão ia acabar tendo problema... Mas o _____ é um sábio, não é, e agora além de um grande dentista ele é um sábio e eu semestralmente vou lá pra uma revisão e ele é um dos caras que mais _____ isso, ele fala: "Você está passando do seu limite, você está muito além..." Ele vê na mandíbula, no dente e eu converso muito com ele. Vem comprometendo a minha saúde de maneira, envelheci muito nos últimos três anos inclusive porque eu peguei esse projeto na mão, não deixar morrer, não deixar esse embrião desaparecer, e também de não deixar de ter a minha oportunidade de ter um ápice de carreira, me dedicando, tirando de mim coisas que eu não tinha exercitado ainda, empreendendo afinal, sendo empreendedor, não é, de fato, concebendo, indo buscar uma sociedade, fazendo, mudando uma região, construindo um projeto novo, criando uma área nova dentro da Vale, pro bem da Vale, inclusive. Mas o meu grupo é muito pequeno. Eu tenho no Rio de Janeiro, eu, uma analista de negócios, só e uma secretária. E tem em Belo Horizonte, dois especialistas no mercado de energia, um é uma pessoa muito conhecida no meio de energia, eu o contratei recentemente, em junho do ano passado, desse ano, junho deste ano. E em julho deste ano o outro profissional que eu tirei da Cemig que é um comercializador de energia, um cara muito competente nisso e tem um grupo de 4 pessoas que vieram a trabalhar comigo agora no mês de agosto e eram da área do Mozart, implantaram projetos na área do Mozart e vieram implantar projetos agora na minha área, foi inclusive essa pessoa, a pessoa que precedeu o Mozart em Carajás _____ foi o implantador de Carajás em Carajás. Então ele hoje está subordinado a mim como implantador das minhas usinas hidrelétricas. Então eu tenho eu, Patricia, esses dois que eu falei, um dois quatro, oito pessoas mas até 4 meses atrás éramos eu Patricia e a secretária. E temos uma usina hidrelétrica em implantação, uma em operação, cinco em implantação temos sociedades em andamento, temos o dia a dia, temos negócios de planejamento pro futuro, olha uma loucura, é um negócio de maluco. Então eu nunca quis colocar muita gente porque primeiro eu não sabia se a área ia decolar, se a Vale ia

efetivamente investir esforços e ia priorizar essa área, tá certo? Então eu não queria também tirar gente boa da própria Vale, do mercado trazer pra cá e demitir amanhã, sabe? Então fui carregando isso nas costas, e agora estamos justamente... Ontem eu fui ao conselho da Vale e aprovei um projeto de contratar a Andersen Consulting pra definir o papel da área de energia, fazer a estrutura organizacional, e a partir disso aí eu vou chamar gente de dentro da Vale de fora da Vale e vou construir uma estrutura e vou virar um profissional normal. Vou poder dormir, comer, me divertir normalmente. Eu faço isso mas de maneira completamente estressada, quer dizer, acabo sonhando com a Vale, vivo disso, literalmente disso. Parei de fazer ginástica, enfim tudo. Meu tempo integralmente dedicado a isso aí. Fim de semana de vez em quando me divirto. Tenho uma namorada hoje, mora em Vitória e vou em Vitória quinzenalmente, só de quinze em quinze dias é que eu vou, ela acha legal, vou namorar, beber, me distrair com a galera, entendeu? Mas até nos finais de semana que eu fico no Rio saio com meu filho, minha filha está nos Estados Unidos há um ano e meio, Cadu é um grande papo, adoro ele e vice-versa mas também Cadu tem a turma dele, nem sempre tem tempo pra mim. Quando a gente sobra um tempo é uma maravilha e isso basicamente. Minha diversão é hoje muito pequena mas eu tenho uma cobrança muito grande do chefe do check-up da Vale, do Dr. William Chama e do DR. _____ do próprio Cláudio Araújo de que eu saia dessa vida, entendeu? De que eu procure, então eu posso ter aí uma pedrinha no meio do caminho, tem uma hora que a máquina não segura, não é? Eu acho que quem corre por gosto não cansa, é um ditado português, e eu não me sinto cansado, me sinto muito bem correndo assim mas eu acho que está na hora de botar uma qualidade de vida melhor na minha vida, até porque um dia para, não é, um dia a gente pára de trabalhar, ou pelo menos sai da Vale, não é, e não posso caís digamos no nada, eu tenho que fazer um rito de passagem, tem que voltar a praticar, a dançar, eu sempre dancei bem, caminhar mais, voltar a fazer ginástica, fazer um link maior com o social no Rio de Janeiro, mais do que eu tenho hoje, já tive muito no passado, hoje eu não tenho quase nenhum, porque a Vale é uma ilha no Rio, a Vale é um ser estranho no Rio. A Vale não é carioca, não é, sempre foi mineira, agora meio paulista-mineira-brasiliense, mas não é carioca, a Vale nunca foi carioca, os mineiros sempre viveram muito entre eles aqui no Rio, sabe? Eu sempre me identifiquei mais com o carioca, gosto do carioca, meus filhos são, meus amigos são cariocas aqui no Rio, os que são do Rio, não é, e o capixaba é um misto, não é, dizem que o capixaba é o baiano que vinha para o Rio, cansou e parou no meio do caminho, sabe? Mas também é meio parecido com o mineiro na praia, sabe? Mas, enfim o capixaba tem uma admiração muito grande ele procura seguir muito o que o Rio de Janeiro emana. O Rio de Janeiro é muito fazedor da cultura capixaba. Capixaba não é bem parecido com carioca não. Mas eu estava dizendo porque eu hoje sou muito dividido, a minha alma é muito dividida entre Vitória e Rio de Janeiro. Se um dia eu tiver que, digamos virar um aposentado bom-vivant, eu sinceramente não sei onde é que eu ia curtir a vida. Hoje seria no Rio, decida agora, vai ser no Rio. Mas Vitória faz muito a minha cabeça, é uma cidade muito gostosa, tenho amigos e enfim, é isso.

P/2 - Pensando na sua trajetória de vida profissional, você mudaria alguma coisa?

R - Aí eu vou citar o nosso Milan Kundera no seu

. Pra dar essa resposta eu vou imaginar que eu teria vivido a vida de certa maneira senão foi do jeito que foi, não é, eu acho que não dá pra reconstruir, não dá pra imaginar que o passado poderia ter sido diferente, então eu te diria que não mudaria nada. Você quer falar o seguinte, que eu recomendaria que alguém agisse diferente de mim?

P/2 - Não, isso mesmo é se você mudaria alguma coisa na sua vida.

R - Se eu pudesse, mas isso não dá pra ser assim, se um pudesse eu seria uma pessoa mais inteligente emocionalmente falando. A própria inteligência emocional é uma descoberta, é um advento, uma constatação mais recente, é uma badalação mais recente. Quer dizer eu acho que eu seria mais simples, menos orgulhoso, pediria mais, entendeu? Eu ao invés de ralar tanto pra mostrar os meus desejos ou talentos eu pediria mais, falaria mais reivindicaria mais.

P/2 - Você tem grandes sonhos, sonho, vários sonhos?

R - Meu sonho maior, meu sonho maior ao longo da vida, mas isso aí não aconteceu, foi de trabalhar mais com o ser humano, aí talvez eu tenha errado na minha profissão, tá certo? Eu falei que engenharia foi uma boa, na época foi uma boa escolha, mas eu acho que eu tenho muita eu acho que isso é uma coisa que eu não fiz na minha vida e poderia ter feito, seria mais gratificante pra mim eu acho. Ter uma interação maior com o ser humano, trabalhar mais com gente, não sei exatamente como mas trabalhar mais com gente, mais com gente com a alma humana, entendeu? Mais perto de gente... Uma vez eu vi uma entrevista do Domingos de Oliveira, não estou aqui assinando embaixo o que ele falou, tá, mas uma entrevista dele no Canal Livre, há muitos anos atrás, naquele Canal Livre antigo, onde ele falava sobre ser humano, e ele falava: "Olha, se você quiser encontrar a escória da raça humana você vai no topo das grandes organizações, porque o cara pra chegar no topo de uma grande organização, só sendo escória da raça humana. Pisando na mãe, entregando amigos, passando por cima de gente que gosta, tá certo?" Eu diria a você o seguinte, eu acho que não fiz isso, pode ser que outras pessoas tenham a visão de que eu fiz também, tá certo? Acho que não fiz isso, mas certamente inocente eu não sou, não é, pra ter chegado na cúpula de uma grande organização, eu diria que talvez eu tivesse mais, eu tivesse sido mais feliz trabalhando onde outro tipo de gente habita. No teatro, no cinema, nas artes de modo geral, não sei, nos botequins da vida, frequentei os botequins durante um bom tempo mas não pode ser profissionalmente, até pode mas... Enfim o Cadu, meu filho vive nesse meio hoje, e adora, não é, ele foi muito mais pro lado da mãe, mas eu sempre também, nunca induzi. Eu procurei não fazer o discurso do meu pai, sabe? Não que eu

condene o meu pai, fez um discurso na hora que ele tinha que fazer e deu o resultado que deu e que ele queria inclusive. Mas eu já sou de uma outra geração, Cadu está no Rio, Carolina também, Cadu sempre foi artista desde menino, sempre desenhou desde menino e sempre escreveu também muito bem. Desenho com aquele livro o

é um livro de texto com figuras, texto com a figura equivalente, sabe? O Zivaldo com doze anos quis que ele trabalhasse com ele inclusive, a gente é que não deixou... enfim não era hora, não é, hoje acaba que ele trabalha com o Zivaldo, com as imagens mas tocando a

e que o Zivaldo é que é o titular basicamente dela, não é? E a Carolina desde pequenininha ela quis montar cavalo, desde sete anos de idade. Sempre de fim de semana passava pela Hípica "Pára aqui, pai quero ver os cavalos." E botei ela, Neila minha ex-mulher é que mais inclusive acompanha Carolina nisso, como toda mãe sempre esteve mais perto dos filhos no meu caso. E acabou que ela foi vice-campeã brasileira de hipismo, aí com 15 anos de idade não um campeonato oficial, organizaram um campeonato aqui no Rio, a Hípica e o Clube _____ e ela foi vice-campeã, talvez tenha se frustrado um pouco porque eu nunca tive grana pra bancar cavalo, isso é um meio caríssimo, não é, e ela acabou que... eu até conversei muito com ela, ela tinha parado de estudar, aí voltou a estudar, acabou o 2

grau e foi fazer Veterinária em Lexington, faz na Universidade do Kentucky e o plano dela é daqui a um ano ir pra Universidade de Cornell, no estado de Nova York pra fazer mesmo, lá você faz uma base primeiro, ciências animais e depois dependendo do seu histórico escolar você é admitida ou não numa escola, não tem vestibular é diferente daqui, não é, mas enfim... desviei um pouquinho.

P/2 - O quê que você achou da experiência de ter dado esse depoimento pra gente pro projeto memória?

R - Muito gostoso, muito parecido com.. Vocês habitam o meio que talvez seja o meio que eu falei sobre ele, não é, o meio que eu gostaria eventualmente de ter vivido nele não é? Isso aqui não é um meio artístico, mas é bem parecido, não é, quer dizer, vocês trabalham, mesmo que seja um executivo que esteja sentado aqui você acaba trabalhando um pouco com o lado dele, gente, alma, cabeça, quer dizer, esse contato com vocês é bem interessante, já foi inclusive na primeira conversa, lá no escritório. Você estava naquela conversa?

P/2 - Não, a Ana Paula e a Karin.

R - Falei pra burro, entendeu?

P/2 - Nós escutamos.

R - Eu até falei com eles, seguinte, que eu admiro muito o Romário, o Romário fala aquele monte de coisa que ele fala, fala o jeito que ele pensa, entendeu? A gente não pode fazer isso no nosso mundo corporativo do dia a dia, senão dá a maior... não pode. Você tem que enfim... aqui eu estou tentando ser o mais aberto possível, meu ideal teria sido chegar aqui e abrir o coração como o Romário abriria, entendeu? Mas naquela conversa talvez eu tenha sido mais, mais até porque não estava sendo gravado, não estava sendo pelo menos com vídeo, eu fui bastante agressivo, bastante assim, bastante aberto, bastante à vontade. Não estou dizendo que hoje eu não estou à vontade, mas hoje eu estou à vontade sabendo que a gente está, vai estar por aí num site, de repente você tem que ser sempre à vontade, mas mais prudente, não é, mas eu gostei muito.

P/2 - Obrigada, foi ótimo.

R - Obrigado vocês.

P/2 - Foi super bacana.

Fita 2 lado B (vazio)