

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

BNDES: 50 anos de desenvolvimento (BND)

"A história do BNDES é a história do Brasil nesses 50 anos"

História de [Terezinha Moreira](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 19/10/2018

Projeto: BNDES 50 Anos

Entrevista de: Terezinha Moreira

Entrevistado por: Karen Workman e Márcia de Paiva

Rio de Janeiro, 03/05/2002

Realização Museu da Pessoa.net

Entrevista BND_TM002

Transcrito por: Maria da Conceição Amaral da Silva

Revisado por: Gustavo Kazuo

P/1 – Terezinha, eu gostaria de começar a entrevista pedindo para você dizer de novo o seu nome completo, local e data de nascimento.

R – Terezinha Moreira, eu nasci no Rio de Janeiro no dia 26/02/54.

P/1 – E o nome dos seus pais? E o que ele fazem ou faziam na época que você nasceu?

R – Meu pai é Nelson Borges Moreira, já falecido. Ele era contador. E a minha mãe Tereza de Jesus Moreira, ela era do lar, como se dizia antigamente.

P/1 – E você nasceu em que área do Rio?

R – Eu nasci na Glória.

P/1 - _____, na Glória.

R – (riso)

P/1 – E, vamos dizer assim, de uma maneira muito resumida como é que foi assim a sua trajetória até chegar na faculdade? Que coisa que você estudou?

R – Olha, estudei, fiz curso técnico. Quer dizer, fiz aquelas coisas normais do primário, taranran, taranran. Depois eu não fiz nem Clássico nem Científico. Fiz curso técnico de Contabilidade. Talvez até porque meu pai era contador.

P/1 – Influenciada pelo sei pai.

R – Certo. E aí quando eu tinha mais ou menos dezesseis para dezessete anos eu não sabia se eu queria seguir essa área de Contabilidade e Economia, ou se eu queria fazer Arquitetura ou se eu queria fazer Belas Artes.

P/1 – Nossa.

R - Porque eu gostava muito de desenhar. E acabei sendo mais pragmática e fazendo Economia. (riso) Tá certo. Embora continue desenhando aí na vida. Aí fui fazer Economia. Entrei para a Universidade Federal do Rio de Janeiro. E quando eu estava no segundo ano da faculdade eu fui fazer um estágio em um banco. E estava trabalhando nesse banco como estagiária há um ano e pouco e um dia um colega de turma disse assim: “Ah, vamos fazer prova de estágio para o BNDES.” BNDES na época...

P/1 – Era prova de estágio?

R – É. Era uma, a gente fazia uma inscrição para estágio. Aí eu digo assim: ”Ah, BNDES? Aquele banco de Programa Nacional de Desenvolvimento, é?” Era a época do BNDE, anos 70. “Ah, vamos.”

P/1 – Isso é anos 70?

R – É. Eu entrei na faculdade em 72. Então isso era início de 74.

P/1 – E você já tinha uma ideia do que era o BNDES, assim, quando ele te convidou?

R – É, a gente quando fazia a faculdade de Economia, a gente estudava, estava entrando no terceiro ano, e era fase da questão das Políticas de Desenvolvimento. E era a época do PND, da época do Programa Nacional de Desenvolvimento. E o BNDES era muito...

P/1 – Citado.

R - ... Citado nos jornais. Mas na época era BNDE, né, não tinha o S. Aí a minha turma inteira foi fazer prova de estágio para o BNDE. Tanto que até hoje tem um monte de gente da turma que está lá no banco. Ângela Corvelo, eu, a Eclésia, a Sandra Carvalho de Souza. Todos esses eram da mesma turma. O Roger. Éramos todos da mesma turma de Economia do Nacional. Então a gente foi fazer prova de estágio e aí eu passei para a prova de estágio. Quer dizer, passamos, nós, esses todos. Metade da turma foi. E aí eu comecei a trabalhar no BNDE. Primeiro na, aí fui trabalhar numa área de repasses. Era uma operação com pequenas e médias empresas e em 1974 o banco estava dando um salto, né? Agora a gente olhando daqui é interessante ver isso. Foi quando os recursos do PIS/PASEP passaram a ser administrados pelo banco. Então estava dando um salto de tamanho de orçamento de aplicações. E eu fui trabalhar no que eles chamavam de área de Operações Conjuntas. Que eram operações através de bancos. Bancos de desenvolvimento, bancos de investimento, destinados para pequenas e médias empresas.

P/1 – Pequena e média empresa já eram foco...?

R – Já.

P/1 - ... Privilegiado nessa época?

R – Quando eu entrei para o Banco já tinha...

P/1 – Uma valorização?

R - ... Isso como um objetivo, tá certo? Ainda era uma coisa de uma escala, realmente a partir de 74 é que esse montante de recursos foi se ampliando. Mas já eram focos. Eu, tinha um programa, eu lembro que uma das coisas que eu fiz nessa época, eles estavam criando o tal do Programa de Operações Conjuntas. E eu tive que fazer todos os documentos de encerramento do primeiro programa que era o Fipeme. Que esse era de antes de eu entrar para o banco. Que era o financiamento de...

P/1 – Pequenas.

R - ...pequenas e médias empresas. Então eu fiquei de 74 a 86 trabalhando com...

P/1 – Aí de estagiária você passou para economista?

R – Aí de estagiária, eu fiquei dois anos de estagiária. Aí fiz, tinha uma coisa que era, chamava Adestrando. Depois de estagiários nós viramos todos adestrandos. (riso)

P/2 - (riso)

P/1 – Deus me livre.

R – Até eu trouxe umas fotos, é a coisa, a gente tinha que ser bem adestrado para ser bons técnicos. (riso) Então ficamos dois anos como adestrandos. Então foi 74, 75, era estágio. 76, 77 era o Adestrando. Aí no início de 78 tinha um curso com trabalho. Aí depois mudou para prova, mas no meu ano ainda foi um curso que a gente fazia aqui nas Paineiras que era com o pessoal da Coop, da Coppead e tal. E aí até eu trouxe umas fotos...

P/1 – Que bom

R - ... Que são de um almoço de confraternização da gente. Depois que todos nós devidamente adestrados viramos técnicos.

P/1 – Desse curso?

R – É.

P/1 – Que bom

R - Foi um almoço de confraternização. E em 78 eu virei economista, né, com esse nome de economista.

P/1 – Se formou?

R – Eu tinha, eu me formei em 75. Dezembro de 75.

P/1 – Ah, você virou economista nesse título de...

R – Aí 76, 77 eu era adestranda de economia. E em 78 aí eu fui assim, entrei para o quadro do banco na categoria de economista. Aí continuei trabalhando lá. Tinha redivisões ali. Tinha Divisão Regional. Então eu trabalhei em todas as possíveis coisas que tinha com a pequena e média empresa. Eu trabalhei com estudo, eu trabalhei com os bancos, com credenciamento de banco. Com programas para desenvolvimento de programa regional. E em 81? 81. 81 eu virei gerente.

P/1 – De que área?

R – Desta área justamente. Pequena e média empresa. Aí virei gerente em 81. Em 86 eu já tinha doze anos que eu estava trabalhando com isso, aí eu fui trabalhar, foi a primeira vez que eu fui trabalhar em infraestrutura. Fui trabalhar no Departamento de Energia. Fui ser gerente do Departamento de Energia. Que era um departamento muito engraçado naquela época. Engraçado no seguinte sentido: acho que era o único departamento do banco que tinha três mulheres gerentes, já naquela época.

P/1 – O que era raro? Naquela época?

R – É, em 76 não era tanto, ainda mais três juntas? (riso)

P/1 – Três juntas.

R – No mesmo departamento? Era a Estela Almeida, a Edna Gama, eu, aí tinha o João. (riso) Para ser o...

P/1 – Pobre João.

R – ... Bendito é o filho entre as mulheres. E o Rômulo Martins era o chefe do Departamento de Energia. Aí foi uma época também muito interessante porque era mudar completamente. Porque nessa fase do banco você tinha muita valorização da coisa das operações diretas do banco, né? E eu tinha trabalhado mais de dez anos em uma área das operações...

P/1 – Indiretas.

R - ... Indiretas. Das operações de repasse. E era assim uma coisa de valorização pessoal você ser um técnico que trabalhava com as operações diretas. Com os grandes projetos diretos. Então eu fui para o Departamento de Energia e fiquei dois anos lá.

P/1 – E foi uma diferença muito grande para você assim? Depois dessa mudança de área?

R – Era bem diferente mesmo, sabe. Porque as relações eram muito diferentes. E já naquela época, no Departamento de Energia era muita relação com o setor público. Que eu não tinha uma relação tão direta assim. Eu tinha até com algum nível de Governos Estaduais por causa dos bancos estaduais de desenvolvimento na época. Quando eu trabalhava nas operações indiretas. Mas era uma relação muito diferente de você lidar direto com as concessionárias de energia elétrica. Que eram todas públicas. E naquela altura você já estava começando a ter medidas de contenção da concessão de crédito ao setor público. Então era uma dinâmica de trabalho muito diferente.

P/1 – Isso por conta da economia, ou?

R – Por conta da economia. Por conta dos déficits crescentes e o início de uma política monetária mais fechada, né? Então era quando começaram essas medidas que até hoje existem, só que elas foram evoluindo ao longo do tempo, de você, quer dizer, de que o Governo estabelecia limites à atuação das instituições financeiras...

P/1 - Do Governo.

R – No financiamento ao setor público.

P/1 – Hum, hum

R - Então você tinha uma série de parâmetros e limites para atuação. Bom aí em 88 eu fui trabalhar na área social. Que desde 82 o banco tinha criado, foi quando veio o S, né? Quando veio os recursos do Finsocial. E aí o banco tinha criado a área social.

P/1 – Conta rapidamente como foi essa entrada do S? A recepção pelo próprio corpo do BNDES?

R – Olha, durante muito tempo, e eu diria que isso durou bastante tempo mesmo, né? Essa entrada do social eu acho que era vista, as pessoas que trabalhavam no Social, elas tinham assim a maior empolgação. A maior dedicação àquilo e viam uma alegria muito grande. É uma coisa interessante. É uma satisfação muito grande quando você lida com menor, baixa renda, educação, saúde. Você, é uma sensação diferente. Quer dizer, construir uma fábrica é ótimo. Construir uma barragem, uma represa você ver aquilo funcionando, produzindo água, uma fábrica produzindo laminados e a siderurgia É fantástico. Mas quando você está atuando e vê assim: deficiente, escola, aqueles abnegados que tiveram uma grande ideia e que desenvolveram alguma forma de resgate de cidadania e de inclusão de pessoas, se você vê aquilo funcionando eu acho que é um tipo de sensação diferente. E os valores são completamente disparatados. É quando você pode estar gastando milhões, não que eu esteja dizendo que é um trade-off, está certo? Que é uma coisa ou outra. Mas o tipo de, a recompensa ou de realização pessoal é muito diferente. Mas o banco ele sempre foi um banco, criado lá em 52, com todo um foco em infraestrutura, na formação da indústria de base. Então você tem uma tradição dentro do banco que é a do grande investimento. Do investimento estruturante, econômico, pesado. Então eu acho que tinha até uma coisa meio romântica, né?

P/1 – Folclórica.

R – De achar que as pessoas que trabalhavam na área social, no Finsocial, eram todos assim meio, né, diferentes da vida. Era meio nicho mesmo. (riso) Era aquele pessoal que trabalha no Social. (riso) Ainda que aquele pessoal que trabalhasse no Social fossem pessoas...

P/1 – Da casa. (riso)

R - ... Que tivessem entrado com todo mundo da casa. Mas é aquele pessoal que gosta de pobre, né? (riso) Essa coisa era...

P/1 – E em termos de recursos, assim, nessa época que começou a surgir mais o Social? Ele tinha muito menos?

R – Não, nessa época, tinha, teve inovações assim fantásticas. Bom, vamos só voltar atrás: essa época tinha inflação aceleradíssima.

P/1 – Estamos nos anos 80 então.

R – Os recursos do Finsocial eram recursos fiscais que eram transferidos para o banco através, você tinha uma exposição de motivos do Presidente da República e ele listava. Quer dizer, era tudo preparado através dos ministérios, você tinha listado, sei lá, tantos milhões de cruzeiros – fosse a moeda que fosse vigente na época – para tais, e tais, e tais projetos. E aquilo era fundo perdido, tá? E aquele valor que era colocado na exposição de motivos, aquele era um valor congelado. Então se você ia aplicar...

P/1 – Quando ele chegava lá no fim..

R - ... Então se era dez milhões para o projeto tal, era dez milhões para o projeto tal. Desde o dia que ele foi listado lá como dez milhões até o recurso ser transferido, até você assinar o contrato era o mesmo dez milhões. Que ia deixando de ser dez milhões.

P/1 – Deixando de ser com a inflação.

R – Naturalmente. Então você nunca conseguia terminar um projeto.

P/1 – Nossa.

R – Quer dizer, esse, você tinha que dar tratos à bola para conseguir terminar um projeto. Foi aí que a gente, foi uma invenção que aconteceu no banco. Invenção? Foi uma criatividade, né? Começou-se a fazer o seguinte: a gente contratava a operação e chamava um banco para participar daquela operação. Aí na hora que você assinava o contrato, você pegava os tais dez milhões que estavam congelados e...

P/1 – Jogavam..

R – ... Liberava todinho de uma vez em uma conta vinculada específica para aquele empreendimento. Para aquele projeto social naquele banco tal. E aquele banco tinha, a única obrigação dele era aplicar aquele recurso no que fosse.

P/1 – Em um over night que era o...

R – E que remunerasse a um indicador de inflação. Um indicador de atualização monetária. Que podia ser a ORTN – Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional, que depois virou OTN. Ou LTN, ou LTF. (riso) Ou o que, (riso) era tudo do Tesouro. Algum tipo de remuneração. E o

que a gente fazia como uma atração era o seguinte: ele tinha que aplicar e ter um rendimento mínimo de digamos: ORTN. Se ele tivesse um rendimento, conseguisse dar um rendimento superior àquilo, metade do excesso o banco podia ficar com ele como uma remuneração pelos seus serviços. Mas a outra metade do excesso ficava para o projeto. Pronto. E isso permitiu que a gente começasse a conseguir acabar os projetos, né? E aí eu me lembro que depois em 1990, quando a área Social do banco acabou, a gente teve que fazer o encerramento desses contratos todos e ver todos os saldos. E tinha tanto dinheiro.

P/1 – Hum!

R – Mas tinha tanto dinheiro que a gente conseguiu fazer outros projetos (riso) suplementando com isso, né?

P/1 – Ai, que ótimo.

R – Eu não sei se vai ser interessante. Mas eu era gerente disso e a Maria Cristina Fontainha Carneiro, também. Então nós duas tínhamos que fazer aquele levantamento e cada dia aparecia mais dinheiro. E era um tal de bancos sendo chamados para devolver o dinheiro para o BNDES e nem o financeiro sabia o que fazia com aquilo. (riso)

P/1 – (riso)

R – Eles ficavam: “Essas exposições de motivos estão todas fechadas. A gente já prestou contas disso. Como é que vocês vão botar esse dinheiro todo para dentro de novo?” Mas foi ótimo. A gente fez projetos muito interessantes. Mas aí vol..

P/1 – Aí nessa década de 90 vocês pegaram então essas sobras que apareceu e fizeram novos...

R – É, isso era 88 que eu tinha ido para a área Social. Eu fiquei na área Social 88, 89 a gente tinha projetos. Foi nessa época, eu acho importante colocar, que se começou, que quando começou a coisa da área Social do banco ela tinha uma atuação em meio rural e tinha uma atuação em meio urbano. E tinha uma atuação com deficientes, com atenção à infância e ao adolescente, com a velhice. Com saúde com todos esses, digamos, projetos mais clássicos de intervenção social. Mas foi quando se começou a desenvolver as intervenções em área de favela e em área de baixa renda.

P/1 – Desenvolvimento urbano, então?

R – Então as primeiras experiências...

P/2 - Ela está falando exatamente de que ano é isso?

R – Isso é 1987, por aí.

P/1 – Final de 80.

R – No final da década de 90. Então é de lá que vem, por exemplo, os projetos na Rocinha aqui Rio de Janeiro. Os projetos no subúrbio ferroviário no Bariri-Tacaranha em Salvador. Ah, como é que era o nome daquele? Era um projeto em Recife que era, quando começou o pessoal chamava aquilo de Ilha do Rato. E depois eles mudaram para o nome de uma santa. Eu não estou lembrando o nome da santa. Mas quando acabou, quando o projeto ficou pronto que passou a ter uma urbanização a própria população mudou a forma como eles chamavam. Que eles chamavam de Ilha de Rato...

P/1 – E como eles se...

R - ... Para Ilha de Nossa Senhora de alguma coisa...

P/1 – E como eles se posicionavam, se sentiam no mundo.

R - É. Uma mudança fantástica. Então foi a época da experiência com o esgoto condominial que Natal e Recife. Que acabou se tornando uma, era uma experiência piloto e acabou se tornando uma experiência que foi estudada e incorporada pelo pessoal do Banco Mundial. E hoje você tem grupos, como, por exemplo, a antiga Lyonnaise des Eaux que é um grupo belga. Que agora eles mudaram a marca para ONDEO, eles usam o Projeto de Esgoto Condominial em Área de Baixa Renda na América Latina inteira. E a primeira experiência que houve disso foi uma experiência financiada pelo BNDES lá do Finsocial, lá na década de 80. Quer dizer, eu acho que isso é uma coisa bem legal. A semana passada eu estava na Califórnia e uma das questões que eles levantaram foi exatamente mencionando, foi mencionado nesse seminário que era sobre água, a forma de atuação em área de baixa renda através de Esgoto Condominial que tinha sido desenvolvida no Brasil. Então essa eu acho que é uma coisa muito legal.

P/1 – É legal até anotar isso no livro.

R – Aí 90 acabou a área Social, né? Quando começou o Governo Collor houve aquela mudança, eles criaram o Ministério do Bem-Estar Social. Continuou o S no nome, mas você não tinha uma área Social. Aí essa parte que era do Social ela foi mais ou menos incorporada. Na época foi criado dentro da área de infraestrutura do banco, na década de 90, um Departamento de Serviços Urbanos. E aí esse Departamento de Serviços

Urbanos já continuou, né? Estava, eu estava lá, a Cristina Fontainha estava lá. Tinha o Paulinho Libergoti e nós éramos vindos do Social, né? (riso) Tínhamos passado pelo Social. Então, digamos que a gente já estava positivamente contaminado por essa coisa e essa ideia de entrar nessa abordagem do meio urbano, manter essa abordagem, ela continuou. Aí entrando nessa década, no início de 90, a gente ficou tratando dessas operações e foi quando a gente começou a mexer mais com projetos de lixo. Que a gente também mexia na época do Finsocial, e dentro dessa unidade já estava juntado o transporte. O transporte urbano. Então nessa altura na década, bem no início de 90 algumas coisas que a gente fez que eram interessantes era a Linha Vermelha, aqui no Rio. Os projetos do Metrô. Metrô do Distrito Federal. As expansões do Metrô em São Paulo. Aqui no Rio a gente já vinha desde 87 eu acho, apoiando o Metrô do Rio. Então também nessa área do transporte público de passageiros o banco vem desde lá dos meados da década de 80 tendo uma atuação permanente, tá certo? É importante isso também para a gente chegar lá no ponto. Bom, aí, na minha trajetória pessoal, em 92, 91 eu fui para a área de planejamento do banco. Porque até então eu era gerente. Aí em 91 eu fui promovida para chefe de departamento e fui chefiar o Departamento de Estratégias Setoriais. Então fui cuidar de estudos sobre para onde os setores estavam indo. Então eu fiquei lá até 93. A gente fez alguns trabalhos...

P/1 – Quais eram os setores prioritários nessa época? Quando você pegou essa...

R – Não, a gente fez vários trabalhos. Você tinha uma parte da infraestrutura. Porque estava, 90, né? Você estava naquela coisa do início mais assim acelerado da coisa do Programa de Privatização. Então você tinha os segmentos ainda e o início da privatização foi com os setores produtivos, né? Siderurgia, petroquímica. Então esses setores a gente pegou muito para fazer análise de como é que estava a dinâmica desses setores no mundo.

P/1 – Hum, hum

R – Já pensando na questão da globalização. Então a gente fez o trabalho sobre siderurgia, sobre petroquímica, sobre papel e celulose.

P/1 – Que são os setores clássicos do banco, né?

R – Clássicos do banco, mas que a exceção do papel e celulose os outros estavam passando por processo de privatização. Porque eles tinham uma participação fundamental do Estado da sua estrutura. Inclusive naquelas tripartite, né? Que era sempre, você sempre tinha um peso grande do Estado até na estrutura dos...

P/1 – Dos acionistas.

R - ... acordos de acionistas e tudo mais. Então enquanto a privatização estava acontecendo aqui no Brasil havia uma demanda e a gente estava interessado em saber, como é que, quer dizer, após privatizado, se esses setores no Brasil, se o Brasil teria condições de competir...

P/2 - Globalmente.

R - ... no plano internacional. Então a gente começou a estudar isso. Qual era o movimento das siderúrgicas no mundo? Elas estavam se aglomerando? Elas estavam fazendo grandes blocos? Quer dizer, qual seria o movimento que a gente poderia vislumbrar no Brasil para que o Brasil fosse um global player, lá como dizem. Na petroquímica qual era o movimento? Então a gente foi olhar para fora enquanto o processo de privatização estava correndo aqui dentro. Bom, isso foi até 93. Aí 93 eu fui trabalhar na privatização. (riso)

P/1 – E você pegou que setor da privatização? Estava mais ou menos dividido por setores, né? Como é que era?

R – A privatização estava dividida por setores.

P/1 – Conta para a gente um pouco.

R – Eu não peguei setor nenhum. (riso)

P/1 – (risos)

R – Eu fui para a privatização com a seguinte coisa, que eu estava vinculada à área de Planejamento: “A gente quer que você estude o day after.” Eu dizia: “Como? O que é o day after?”

P/2 - (riso)

R – “Não, é porque a gente está terminando a privatização...”, e estava, né, “...da siderurgia, da petroquímica, do fertilizante, tal. E a gente sabe que o próximo passo vai ser entrar nos serviços públicos.” E aí estava começando a privatização da Rede Ferroviária. Estava na coisa de começar os grupos da Rede Ferroviária. E por exemplo, a Inglaterra ou os outros países já tinham passado dessa fase. Já tinham, e uma coisa que acontecia naturalmente era você ter que mudar a forma de relação do Estado com os setores prestadores de serviço público. E aí começava a entrar aspectos de como você ia ter um regulador. E o papel do Estado como regulador da atividade. Então ele disse assim: “A gente quer que você pesquise isso.” Então foi ótimo, durante um ano eu fiquei estudando. Quer dizer, estudando lá no trabalho, assim. Então eu escrevia, eu mandava correspondência para todos os lados. Para todos aqueles Of. Of water, of tell. Todos na Inglaterra. Eu escrevia para o Congresso Americano pedindo informação sobre desregulamentação. E a partir de um determinado momento, conforme a privatização da rede foi avançando, aí eu tinha um caso, né, específico para trabalhar. Então, por exemplo, escrevia para o Congresso Americano para ver todo um

trabalho que tinha tido uns anos antes e os anais do Congresso sobre desregulamentação dos combustíveis e a equalização entre o transporte hidroviário nos Estados Unidos com o transporte ferroviário. Então ficava com aquele...

P/1 - Era uma loucura?

R - Era uma loucura. Mas era ótimo. Muito bom. Porque...

P/2 - Interessante, né?

P/1 - É.

R - ... Era uma oportunidade de você ver um negócio que não, quer dizer, essa coisa do estar antes, né?

P/1 - Hum, hum

R - Da coisa acontecer. Então você ia, ligava, mandava. E esses órgãos todos, tanto na Inglaterra, na Argentina, mesmo nos Estados Unidos que não tem uma coisa...

P/2 - Seu grande modelo de fonte de, eram os Estados Unidos?

R - Não, do ponto de vista da privatização assim vamos dizer mais radical, no sentido amplo...

P/2 - Estados Unidos.

R - Não. Era a Inglaterra.

P/1 - Transporte, por exemplo...

P/2 - Ah, é. A Inglaterra que mandou ver.

R - A Inglaterra é direto, né? Que a Inglaterra, aí que você começa. Às vezes as pessoas dizem que eu sou meio, eu sou economista, mas eles brincam que eu acabou virando meio advogada nessa história. Mas você começa a se interessar por essa coisa. A gente tem uma base de Direito que é uma base romana, né?

P/1 - Hum, hum

R - E os americanos e ingleses não têm nada a ver com essa base. Então os princípios fundamentais são muito diferentes. Então quando você fala de uma concessão nos Estados Unidos ou na Inglaterra não tem nada a ver com o que a gente fala nos países que estão baseados no Direito romano. Essa história do "é público, mas você não vende", não faz parte da coisa deles. Tanto que eles vendem. Eles vendem o ativo. O ativo deixa de ser propriedade do Estado e passa a ser propriedade de quem comprou. Nenhuma privatização, quer dizer, a não ser privatização de indústria, a privatização de serviço público você não vira dono de ativo. Ninguém.

P/2 - No romano. No Direito romano.

R - Você é um concessionário, prestador de serviço público. Porque todo aquele patrimônio ele necessária..., ele pode estar sendo tomado conta pelo setor privado.

P/2 - Explorado por um grupo.

R - Explorado durante um período. Mas ele é um patrimônio público, ele tem que retornar como se diz normalmente. Então essa possibilidade de examinar essas coisas e ir vendo essas diferenças foi ótima. E aí a gente enquanto isso o gerente que cuidava da Rede Ferroviária, do processo da Rede Ferroviária, a Estela que vocês vão entrevistar a semana que vem, que era chefe desse departamento, a Raimunda e tal estavam lá tocando essa coisa. E eu estava estudando. E fui pesquisar os princípios de regulação. Aí você vai até lá. Vou até ser economista mais tradicional mesmo, né? Ia pesquisar o Marx, qual era a escola francesa, qual era a escola disso.

P/2 - É ótimo.

R - Aí começava a fazer apresentações para as pessoas. Gente, olha só. E os conceitos são absolutamente os mesmos. Quando você começa a conversar depois, hoje em dia quando fala: "Ah, porque, sei lá, a concessionária tal não está tratando bem os clientes e se tem dificuldades em saber uma informação." É um princípio, é uma das bases clássicas da questão da regulamentação que é o que eles chamam de "assimetria de informações." Se eu estou operando um serviço eu tenho todas as informações comigo, né? O usuário e o regulador sempre vão estar em uma posição de desvantagem.

P/1 - Inferior.

R – Eles sempre têm que arrumar meios...

P/1 – Você é detentora desse saber.

R - ... de checar. De fazer um cross, né, que ele possa checar e tirar as informações que eu na minha posição de operadora ou prestadora vou sempre estar tentando esconder. Então, isso está escrito lá nos textos de 1800. Está lá. Assimetria de informações.

P/1 – Ótimo.

R – Então era muito legal essa coisa de você ir e pesquisar esse negócio. E foi assim que eu acabei por conta disso, entrando no grupo da privatização da Rede. Porque você ia com os trabalhos acontecendo e chegou em um ponto que eu falei: “Bom, agora a gente vai ter que começar a discutir. O contrato de concessão. A regulação. Vai ter agência? Não vai ter agência” E era isso que eu estava estudando. E aí era uma oportunidade...

P/1 – E era um problema, né? Essa parte toda...

R – É uma parte crucial.

P/1 - ...que depende de regulação com público.

P/2 - Agora você falou muito da Inglaterra eu fiquei curiosa com uma coisa: você falou muito da Inglaterra e dos Estados Unidos que são modelos de concessão com Direito anglo-saxônico.

R – Hum, hum.

P/2 - Você tinha alguma correlação de algum modelo de privatização de sociedades do modelo romano?

R – Você tinha o da Argentina. Que tinha sido, no caso da ferrovia, tá certo? No caso da ferrovia você tinha o modelo argentino. Quer dizer, a forma como ele tinha acontecido na Argentina. E que tinha sido uma concessão feita rapidamente. Porque ela teve uma série de aspectos positivos, mas ela tinha sido concedido antes de você ter uma definição maior. Porque houve uma, um, é, uma definição, uma previsão de como ia ser esse marco regulatório. A gente na época costumava dizer o seguinte: que a gente tinha a vantagem de estar saindo por último, né?

P/2 - Hum, hum.

R – Porque a gente podia ver todas as experiências e ver o que é que tinha sido falho aqui, o que é que tinha sido falho ali. Não é que a gente tenha sido perfeito, mas a gente procurou aprender com os erros que (riso) os outros ou as falhas que tinham sido revelados pelos outros. Na privatização da Argentina você teve preços muito altos e você não tinha assim muito uma estrutura de regulação prevista antecipadamente, tá certo? A gente teve alguns problemas no Brasil, mas não no nível da Argentina. O que eu coloco mais nessa coisa da diferença entre o inglês e os outros, é que é essa questão da venda, né? Quer dizer, na época a gente fazia até diferenciações entre concessão, privatização e uma privatização plena. Que se você pegar literatura americana ele chama de privatização tudo.

P/2 - Tudo.

R – Até fazer um contrato de terceirização para alguém operar e todo o investimento ficar com o Estado. Ele chama tudo de privatização. O inglês chama de privatização a venda de ativo. E dá um monte de outros termos para aquilo. Então até nisso era importante para a gente saber. E no Brasil a gente usava um termo que era desestatização. Programa Nacional de Desestatização. Então formas de arrendamento era uma desestatização. Venda de participação acionária era uma desestatização. Concessão de serviço público a um privado é uma desestatização. E privatização mesmo tinha sido na parte industrial. Porque aí sim. Você vendeu a siderurgia. Você vendeu a petroquímica. Mas você não vendeu a Rede Ferroviária, você concedeu.

P/1 – Concedeu. Parou de ser gestor.

R – Nas telecomunicações você tem concessionárias. Em energia elétrica você tem as concessionárias. Você não tem uma venda. Você tem venda das participações acionárias das empresas. Mas do ponto de vista dos ativos você não tem venda. Então isso era muito, foi muito interessante. Bom aí eu fiquei na privatização 93 até 96. Início de 96 foi quando foi concedida a primeira malha da Rede Ferroviária. Aí logo depois a gente tinha na época lá na privatização tinha o superintendente primeiro que era o Perrone. E aí o Perrone virou diretor do banco. E também junto foi a época em que o Reginaldo que era o nosso colega que era diretor do banco faleceu. E o Perrone acabou substituindo o Reginaldo como diretor de infraestrutura. E aí o banco, quer dizer, isso era início de 96. O que é que tinha acontecido para a gente situar com a economia, né? Você tinha vindo ao longo da década de 80 tudo com os investimentos públicos bastante deprimidos. Uma coisa toda, crise fiscal, monetária, endividamento do setor público, etc. No início dos anos 90 começou o programa de privatização, certo? Depois ali de 94, em 94 você começou a ter Plano Real. Maio de 94 era aquela URV [Unidade Real de Valor].

P/1 – Hum, hum.

R – Aí de junho para julho começou o Real e em 95 foi aprovada a Lei de concessões. Dia 13 de fevereiro de 95. Quando é aprovada a Lei de

Concessões você vinha nesse processo todo de redução de inflação para segurar a questão do déficit do setor público, endividamento. Um processo de privatização e aí você já estava começando com a privatização da infraestrutura. Nesse sentido mais amplo que a gente estava falando. Então a área de infraestrutura do banco que até ao longo desse período esteve muito deprimida do ponto de vista de aplicações, você não tinha um tomador de recursos para aquilo, abriu uma nova perspectiva. Porque você tinha uma lei de concessão e você ia começar a ter concessionários privados e que poderiam então vir apresentando seus planos de investimento para recuperar aquele gap.

P/2 - Quer dizer, então abriu uma nova área de financiamento.

R – Então a área de infraestrutura, no final de 95 ela foi reestruturada. E nessa altura, ainda era o Reginaldo, e o Reginaldo criou um departamento chamado Departamento de Operações de Saneamento. Que o banco nunca tinha trabalhado nessa área diretamente, né? Quer dizer, o, do ponto de vista de, institucional o Governo tinha o BNH [Banco Nacional de Habitação].

P/1 – Hum, hum

R – Mas nessa altura o BNH já tinha se deteriorado e já estava dentro da Caixa Econômica. Mas do ponto de vista de institucionalidade o financiamento do setor de águas e saneamentos sempre teve atrelado aos recursos do Fundo de Garantia. Que eram administrados pelo BNH e passaram para a Caixa Econômica. Então o banco nunca entrou muito nessa área. Salvo na época do Social. Que quando a gente atuava nos tais projetos integrados em área de baixa renda, a gente fazia investimento em esgoto condominial...

P/1 – Esgoto.

R - ... e podia ser poço, podia ser uma rede para água. A questão do lixo. Mas aí era uma visão de urbanização e dar condições, melhoria de condições de vida para uma área de uma população que tivesse muito deprimida, né? E que estivesse totalmente fora de um sistema mínimo de condições de vida. Então a gente não tinha muito isso. Mas com a Lei de Concessões abria um espaço. Então criou-se esse departamento. E no início de 96 o Perrone foi ser diretor dessa área em substituição ao Reginaldo que tinha falecido. E aí o Perrone me chamou para chefiar esse Departamento de Saneamento. Então lá saí eu da privatização (riso) e fui para o Saneamento que eu nunca tinha visto na minha vida a não ser dessa maneira lá atrás no, nos projetos de favela. Aí a gente começou a trabalhar no Saneamento sem conhecer de ninguém. E no primeiro momento em um nicho. Que era o nicho dessas concessões privadas. A maior parte do Brasil era operada por empresas estaduais. Tipo a Sedae aqui no Rio, a Sabesp em São Paulo, a Sanepar, que todo estado tem uma concessionária estadual. Mas você tem alguns municípios que operam seus serviços. E aí por conta da Lei de Concessões alguns municípios começaram a fazer concessões para o setor privado. E esses concessionários...

P/1 – Isso que nós estamos falando é 98?

R – Nós estamos falando de 96, 97, 98. Esses concessionários não tinham nenhuma fonte de financiamento. Porque o fundo de garantia não financiava concessionário privado. Então o BNDES começou a ser a alternativa de financiamento. E foi assim que a gente entrou mesmo no setor de saneamento. Aí ficamos na época durante 96, 97, 98 eu fui chefe do Departamento de Saneamento. E tinha a Zilda Borsóí lá do banco que era gerente de Saneamento Ambiental. A gente começou com o saneamento só água e esgoto. Depois a gente foi botando lixo para dentro. Depois em 97 veio a Lei de Recursos Hídricos. Aí já mudava um pouco a questão. E aí a gente foi ampliando esse conceito. E hoje a gente utiliza o conceito do saneamento ambiental. Em que você vai desde recuperação, porque está tudo muito imbricado, está certo?

P/1 – Então essa sua área também acabou englobando o saneamento ambiental? De água e esgoto para...

R – Encobriu tudo. Porque o esgoto é a principal fonte de poluição...

P/1 – Hum, hum

R - ...de tudo quanto é maneira. O esgoto e o lixo.

P/1 – Hum, hum

R – Não é o industrial. O industrial às vezes pode ser até algum resíduo muito sério, muito complicado. Mas assim, a fonte que mais polui é o esgoto e o lixo. E a gente foi ampliando essa coisa. Nessa época, então isso era área de infraestrutura. Então é 96, 97, 98. Quando chegou em 99 (riso) em termos do Governo Federal você passou a ter, até então você tinha uma Secretaria de Política Urbana dentro do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Em 99, no segundo governo Fernando Henrique Cardoso, ele criou uma Secretaria Especial de Desenvolvimento Urbano. Para aonde no primeiro, no primeiro titular dessa pasta foi o Sergio Cutolo que tinha sido o presidente da Caixa da gestão anterior do Fernando Henrique. E aí essa parte toda do Saneamento e também a parte do Transporte ela estava tendo uma dinâmica forte assim, quer dizer, tem toda uma discussão no setor de Saneamento relativa à titularidade. A quem é que tem responsabilidade de prestar serviço. E estava uma coisa muito acelerada. Precisando de uma atenção. E aí o banco dividiu a área de infraestrutura. Ficou com uma área de infraestrutura e criou a área de infraestrutura urbana. Isso foi em 99. Fez três anos agora. E aí eu virei superintendente dessa área de infraestrutura Urbana, está certo? E até hoje eu estou desde então. (riso)

P/1 – (riso)

R – Com algumas passagens. Bom, aí para a gente ir vendo essa história. Então 99 tinha a área de infraestrutura e foi criada a área de

infraestrutura urbana. Nesse primeiro momento ela era um, você somava, né, as duas. Quer dizer, na verdade duas áreas de infraestrutura. Uma com o foco mais urbano, outra com o foco mais tradicional, digamos assim. Nesse primeiro momento essa área de infraestrutura urbana ela tinha saneamento ambiental, toda parte de desenvolvimento urbano, os transportes. E já aí o pessoal que trabalha com transportes estava percebendo, eles vinham percebendo ao longo dessa trajetória deles também de dez, de mais de dez anos que quando eles iam fazer um projeto de transporte na cidade esse projeto de transporte é um vetor de desenvolvimento. E ele podia mudar o rumo para onde a cidade estava indo. E que muitas vezes você tinha áreas da cidade que estavam abandonadas ou principalmente áreas com relação a patrimônio cultural ou centros de cidade e que você podia através do transporte ajudar a fazer um projeto de revitalização e requalificação. Mudando o panorama daquilo e tratando de buscar uma nova inclusão com espaço de lazer, com espaços de cidadania e tudo mais. Então aquilo estava começando ali em 99. E ainda nessa primeira fase o setor de telecomunicações ficou junto com essa estrutura urbana, entendendo que dentro dessa dinâmica das cidades há a necessidade de redes de sistema em rede que a telecomunicações propiciaria, faria sentido isso. Bom, aí ao longo de 2000 foi a explosão dos investimentos em tele. Porque as teles tinham sido privatizadas em 98, então de 99 a 2000 tinham todos os programas de investimento de todas as teles porque todas elas buscavam, né, almejavam que até o final de 2000 elas tivessem superado as metas que estavam pactuadas por contrato que pudessem então permitir a entrada de uma outra fase de abertura em que elas pudessem competir em áreas que não eram a suas tradicionais. Então foi uma loucura, né? Já não sabia, era tele o tempo inteiro. Com todas aquelas negociações em, absolutamente fantásticas, né? E eu acho que isso também foi uma coisa que pelo menos para mim e para as pessoas que estavam nessa época, a Maria Cristina Fontainha era chefe do Departamento de Telecomunicações. E a gente às vezes se deparava em situações assim, a gente olhava em volta da mesa e tinha cinco idiomas diferentes sendo falados. Tinha meia dúzia de escritórios de advocacia diferentes. Você estava com aquele negócio fazendo conference call direto com alguém que estava em Nova Iorque, o outro estava na Espanha e às vezes eu me dizia: “Será que nós estamos fazendo isso mesmo aqui?” Quer dizer, porque era uma mudança muito grande, tá certo? De pensar quando eu entrei para o banco, o que a gente mudou. Quer dizer, aí eu acho que isso é muito próximo, muito paralelo com essa coisa da evolução da economia brasileira. Porque tem uma abertura, tem uma mudança de escala e de relações muito grande. Por exemplo, quando eu entrei para o banco, falar inglês não era uma coisa fundamental.

P/1 – Depois?

R – Quer dizer, eu acho que hoje para a vida de qualquer um que está entrando no mercado de trabalho se não, né, se não começar ter falado inglês lá atrás na adolescência ou na infância ele já vai estar saindo meio na desvantagem. Mas para a gente não era, ao contrário. A gente era até pessoas meio estranhas porque a gente tinha estudado inglês. Eu tinha estudado inglês desde o ginásio, tal, tarará. Até mais de, a gente teve que correr atrás, entendeu? Quer dizer, esse tipo de mudança de repente você estar lidando em uma outra faixa. Era muito, isso eu acho que era muito interessante. E foram assim, acho que em 2000 a gente foi responsável acho que mais ou menos por uns vinte por cento dos desembolsos do banco por causa das teles. Então era com operações completamente diferentes. E aí eu acho também que nessa coisa, nessa fase de 96 a 2000, das áreas de infraestrutura e não só da infraestrutura urbana, mas da área de infraestrutura geral, foi uma etapa muito rica. Porque esse fato de a gente começar a trabalhar com as concessionárias privadas e o banco ter realmente dado saltos. Ele deu saltos muito grandes de novo. Se começou porque lá em 74 ele estava dando um salto porque estava entrando recursos do Pis/Pasep nesse período foi um período de novas captações e de recursos do banco. Você olha as aplicações, os desembolsos, faz assim. O orçamento do banco ele vai tum, tum, tum. Cresce muito. E nesse, nesse período a gente começou a fazer outros tipos de operações que não eram pensadas de fazer na década de 80. Então todas essas operações de securitização de garantia, securitização de recebíveis, seguros de performance, operações em ponte, operações com taxa diferenciadas. Abriu completamente. E eu lembro que em 94, eu e a Cristina, a gente batalhou muito no banco para ficar, a gente foi fazer um curso em Washington de quinze dias que, em 94, que o nome do curso era Participação de Capitais Privados no Financiamento da Infraestrutura. E a gente passou acho que um ano falando sobre essas coisas, sabe, de como financiar infraestrutura. Como trazer capital privado. Como fazer as tais operações de transferência de BOT. E isso acabou se concretizando principalmente a partir de 96, 97. Hoje o banco faz operações de recebíveis e de securitização nos mais diversos setores com que ele trabalha. Mas aquilo na época, as parcerias, as parcerias com outros bancos, aumentar tremendamente as operações indiretas com os agentes financeiros. Mas já agora, não só voltados na pequena e média empresa, mas como parceiros nesses investimentos em infraestrutura. Então isso eu acho que foi uma mudança muito grande, né?

P/1 – E possibilita também uma entrada muito maior, né, dos...

R – Alavanca. Que você alavanca muitos recursos. É, vocês já tenham conversado com o pessoal de captação, quer dizer, a experiência deles nesses últimos anos é uma experiência completamente diferente da, o grau de sofisticação das operações que foram sendo feitas. As estruturas de captação. Bonds, as negociações de recursos. Não é mais uma negociação, não querendo ser pejorativa nem crítica, mas não é uma negociação por um organismo multilateral que o banco vai emprestar tantos milhões, tal. Mas a natureza dessas negociações modificou. Você passa a ter condições muito diferenciadas e você passa a ter operações de captação de recursos mesmo. De lançamento de títulos, de lançamento de bônus. Em que o banco praticamente reabriu esse mercado há alguns anos atrás. Porque teve uma época que o risco-Brasil não estava permitindo isso. Então eu acho que o banco tem uma associação direta muito positiva com essa, com essa trajetória do país. E, sei lá, assim como na década de 70 quando eu entrei para o banco você falava em Programa Nacional de Desenvolvimento pensava no BNDES, porque você tinha o ministro Reis Veloso, o presidente do banco era o Marcos Pereira Vianna e as equipes do banco no fundo, de fundo Planejamento ajudavam alimentar e tinham uma parte fundamental quase como origem daqueles programas que estavam lá em cima. No outro PND – Programa Nacional de Desestatização – era a equipe do banco que era o gestor do Programa Nacional de Desestatização que deu muita repercussão e muita credibilidade também ao país no exterior. E eu vejo que, de novo, né, o banco ele está lá. Quer dizer, você vê hoje em dia todo o movimento de exportações, eu não trabalho nessa área, mas toda a prioridade para exportações, toda atuação do Ministério do Desenvolvimento em cima disso resta o banco junto com isso. Quer dizer, você tem os programas sendo concebidos. Acho que tem um papel muito, uma associação muito direta entre o banco e essa trajetória.

P/1 – Eu só queria pontuar uma coisa que eu fiquei na dúvida, que você falou das teles, que você falava, de repente eu queria que você explicasse melhor essa parte do desembolso.

R – Hum

P/1 – Quer dizer, exatamente qual era o papel do banco junto às teles?

R – Do financiamento?

P/1 – É. Que tipo de financiamento? O que é que aconteceu exatamente nessas operações?

R – De uma maneira geral nas operações de teles, acontecia o seguinte, os programas de investimento que as teles, você tinha as teles fixas e as celulares, né? Você tinha três tipos de teles, grosso modo. As empresas fixas, as de telefonia fixas tipo tinha a Telerj aqui no Rio de Janeiro, que foram privatizadas, entrou um operador. Você tinha que já tinham separado para privatização da Telerj celular. E você teve uma primeira licitação que foi feita que foi da celular chamada Banda B. E a Banda era aquele pessoal que primeiro ganhou uma licitação para começar a construir o seu sistema no Brasil e essa autorização foi um ano e meio a dois antes da privatização. Que era para esse pessoal já estar instalado no Brasil, quando você privatizasse isso daqui já ter uma competição. Então você tinha três níveis de investimentos em tele basicamente. Todas essas empresas, as fixas principalmente, elas tinham programas de investimento, programas de metas a serem cumpridos bastante ousados. Digamos assim, tá? E essa celular que já existia, que foi privatizado, ela precisava melhorar. Porque, esse novo que entrou aqui, ele entrou com uma tecnologia, como ele entrou green field, como a gente diz, ele teve que investir mais, mas ele entrou com uma tecnologia que era melhor do que a que já existia aqui. Ou...

P/1 – Mais de ponta.

R - ... com um sistema mais moderno. Não que necessariamente seja melhor, mas um sistema mais moderno. Mais avançado do que está aqui. Nas fixas principalmente, e em todos esses uma características que tinha, era uma problema de equipamento. Quer você tinha muita importação. Então a gente junto com o Ministério, a gente bolou uma forma de apoio em que a gente só apoiaria quem tivesse um índice de nacionalização. E que comprasse no Brasil. Com isso a gente acabou financiando menos de trinta por cento dos programas de investimento. É que os programas de investimento eram muito grandes. Porque tinham coisas que elas iam querer importar mesmo, tá certo? Então a gente acabou financiando...

P/1 – Com esse parâmetro vocês...

R – É. A gente trabalhava com 30...

P/1 - ...afunilaram

R – É. Porque você saía, esse investimento “não, não”, você ficava, tua base era trinta por cento do programa de investimento. E em cima disso a gente financiava trinta. Então era trinta de trinta, tá?

P/1 – Hum, hum

R – E mesmo nessa coisa você tinha critérios, tinha programa de telecomunicações, você tinha critérios de enquadramento como a gente diz. De elegibilidade para esses investimentos. Então tinha que trabalhar em cima da relação dos equipamentos. Equipamento a equipamento. Qual é que era o grau de nacionalização dele. A única alternativa a um grau de nacionalização que você tinha era o que eles chamavam de PPB – Processo Produtivo Básico. Que é um processo aprovado pelo Ministério das Ciências e Tecnologia em que você pode começar produzindo alguma coisa no Brasil, montando alguma coisa no Brasil em que você traga componentes importados. Então quando você monta isso hoje ele pode ser sessenta por cento importado e quarenta por cento nacional. Então você faz uma programação de que em três, quatro, cinco anos pela sua programação, ele vai inverter essa posição. Então esse Processo Produtivo Básico é aceito e aí você podia trabalhar com essa coisa. Mas mesmo assim os investimentos em teles eram muito grandes, entendeu? Então a gente financiou, acredito que a gente deve ter financiado uns doze bilhões, mais ou menos. De valor de comprometimento a gente deve ter financiado uns doze a quinze bilhões só ali de 99 para 2000.

P/1 – Na realidade o resto desses...

R – Ah, o resto vinha...

P/1 - ...trinta...

R - ... do exterior...

P/1 - ... de capital externo?

R - ... vinha de capital externo, vinha de apoio de outros bancos. A maioria dessas empresas ao entrar no Brasil ela trazia, né, para participar...

P/1 – Um apoio.

R – É, você tinha vários consórcios desses bancos principalmente os internacionais aportando recursos. Agora é um, era uma montanha, eu acho que a questão das telecomunicações, vários, aqui no Rio o pessoal continua reclamando muito da Telemar, né? É, mas eu acho interessante porque hoje reclama mais ainda, né, quer dizer, tem um aspecto que é fantástico nessa coisa do privatizar: é que quando a coisa é só pública

parece que as pessoas não têm assim muita disposição ou ânimo de reclamar. “Não vai adiantar nada mesmo. Vou falar isso não vai acontecer nada mesmo. O governador ou o prefeito, ninguém vai dar bola para isso.” A partir do momento que é privatizado você briga mesmo. Aliás, o errado é não ter, não fazer na outra situação, tá certo? E eu acho que a gente vê isso em tudo quanto é coisa. Eu lembro de um amigo meu que estourou o pára-brisa dele na Rio-Petrópolis. Alguém jogou uma pedra. Ele conseguiu que a concessionária trocasse o pára-brisa do carro dele porque alegou que aquilo era uma segurança que a concessionária tinha que resguardar.

P/1 – Hum, hum

R – O que estava correto. Agora eu pergunto, se não fosse, se não tivesse um pedágio? Quem é que ia processar o DER estadual para que fosse ressarcido o pára-brisa do carro? Aí o percentual da população que faz isso vai cair para zero, zero, zero tantos por cento. Quer dizer, essa capacidade de transparência de que as coisas fiquem mais acessíveis. Não importa que você tenha milhões de reclamações. O que eu acho que é fundamental, por exemplo, pegando o exemplo da tele eu lembro de uma vez que eu estava atravessando a rua ali em Ipanema, de repente tocou o celular. Aí eu fiz assim para pegar o celular na bolsa, quando eu olhei não era o meu celular. Eu olhei, tinha um garí vestidinho com aquele uniforme laranjinha, na esquina. Ele tirou do bolso o celular e começou a falar.

P/1 – (riso)

R – E isso é fantástico. Quer dizer, tem um lado que é a coisa do dualismo, né? Quer dizer, como aqueles sujeitos provavelmente não conseguiam até então ter um telefone fixo em casa, mas ele tem um pré-pago. Para as pessoas que trabalham com prestação de serviço...

P/1 – É ótimo.

R - ... É a melhor coisa do mundo. Quer dizer, o sujeito é capaz de pagar...

P/1 – Você achar assim um bombeiro.

R - ... Cinquenta pratas ali e ficar com aquele número certinho, mas ele recebe as ligações. Ele é localizável. Então eu acho que isso é um ganho. Ah, dá problema? Então tá, vamos lá. Mas tem um ganho na capacidade do alcance do acesso desse serviço para a população fantástico. Eu acho que isso é inegável, inegável.

P/1 – Terezinha, queria voltar então para agora.

R – Hum?

P/1 – Quais são as prioridades do setor agora?

R – Bom aí, depois agora do ano passado pra cá, né?

P/1 – Pois é.

R – Com o Planejamento Estratégico do banco 2000-2005, a gente deu toda uma discutida, uma revisada nessa estrutura, né?

P/1 – Hum, hum

R – Então em termos daquelas dimensões estratégicas de planejamento que vocês devem ter, né?

P/1 – Hum, hum

R – Dos setores produtivos tem uma de infraestrutura e tem uma dimensão que é o desenvolvimento social urbano. Na época dessa discussão, quando a gente estava discutindo isso, como ia ser o plano, como é que ia e tal, foi que surgiu essa oportunidade. Sabe, quer dizer, é o boom dessa questão das teles, quer dizer, eu, quando começou essa discussão eu estava lá como estou hoje de superintendente da área de Infraestrutura Urbana, mas na época com o Saneamento Ambiental, com a questão de Transporte de Desenvolvimento Urbano e com as Telecomunicações. E eu achava que as teles elas já estavam indo para o seu, porque tem sempre isso, né? Você tem um boom, depois você vai e depois ele entra em um outro ritmo.

P/1 – Se acomoda.

R – Ele se acomoda. Não vai ter esse outro boom de teles. Você vai ter que ter outro tipo de atuação nesse segmento. Mas essa, o transporte e o saneamento apesar dele ter uma lógica de infraestrutura, ele, como dizia o nosso velho diretor Perroni, “o saneamento é o mais social dos setores da infraestrutura urbana.” Porque as pessoas morrem mesmo, né, sem aquilo.

P/1 – Hum, hum

R – Então o banco já tinha aí desde de 96 recriado a área social. Quando a Bia foi para lá ser superintendente e vinha retomando toda, com uma nova cara, os programas de atuação no social. E principalmente os programas, os tais programas multi-setoriais integrados. Que aquilo que eu

falei, reportam àquela ação lá de...

P/1 – É isso que eu queria...

R - ... trás, né? Do Finsocial antigo. Quando a gente começou com a intervenção em área de baixa renda.

P/1 – Hum, hum

R – Então você tinha uma área social que vinha desde 96 se reorganizando com seus programas em Educação, em Saúde. Abrindo outras frentes diferentes da de lá. Da parte toda de micro finanças, microcrédito, de autogestão. De desenvolvimento local. De trabalhar com oportunidades no local de geração de trabalho e renda. Aproveitar, e aí você vai juntando, né? E isso já vinha lá e vínhamos nós aqui na infraestrutura urbana com esse desenho de teles que eu achava que ia entrar em um outro ritmo. E eu sempre achei que o saneamento e o transporte tinha... apesar de sua face mais urbana, que ele tinha a ver com essa, muito mais com essa questão do, era mais próxima do social. E aí um dia em uma discussão que a gente estava tendo essa questão surgiu. E foi até engraçado porque eu lembro nesse dia lá no grupo de trabalho estava a Beatriz e eu. E aí a gente começou a juntar. (riso) Assim, vamos fazer uma hipótese aqui de juntar essa coisa. E dali depois ficou, quer dizer, a gente foi depois propondo. Apresentava para o grupo. E isso acabou virando mesmo a tal da dimensão do social e urbano. De pegar um pedaço da infraestrutura urbana e trazer com o social e ficar debaixo de, foi aí que saiu vamos dizer do foco. Saiu formalmente do foco da Infraestrutura e passou para debaixo dessa dimensão que está com a Bia desde o ano passado. Com isso a gente passa a ter a seguinte questão: você tem três áreas. A área social, a área de infraestrutura urbana e os assuntos fiscais e emprego.

P/1 – E o?

R – Assuntos fiscais e emprego. Que estão os três, né, essas três superintendências sob a diretoria da Beatriz que tem essa dimensão do social e urbano. O que está dando uma sinergia muito boa, né? Eu acho que a gente está com oportunidades assim, e conseguindo desenvolver algumas coisas muito interessantes. O banco já estava sendo muito bem sucedido e acho que já está consolidado hoje no Programa de Modernização da Administração Tributária, que você trabalha com os municípios para aumentar a renda.

P/1 – Pois é, eu queria, eu gostaria de aprofundar um pouco essa relação com os municípios, como é que é realmente? Até o próprio trabalho de infraestrutura como é que é...

R – A gente, então deixa eu falar...

P/1 - ... que vocês fazem essa associação? Essa parceria?

R - ... pelo meu lado.

P/1 – Han, han.

R – Aqui assim, como é que a gente faz. Com a reestruturação do planejamento lá na Infraestrutura Urbana, a gente organizou a área sem os setores. A gente organizou a área com três gerências executivas. Uma de Promoção, uma de Projetos, transformar em projetos e uma de Acompanhamento. Então eu tenho um departamento de Promoção Urbana, um de Projetos Urbanos e um de Controle de Projetos, tá? Quer dizer, esses são, é a minha estrutura. Com isso o que eu estava gostando é que a gente tivesse os nossos conhecimentos setorial, mas que a gente entrasse mesmo na questão urbana, e na questão da pobreza no meio urbano, e como superar, e como você pode trabalhar integrado no espaço. Porque é muito fácil você falar do transporte. Do ônibus. Da estação de tratamento de água. Da rede de esgoto. Agora você pegar e dizer assim: “Tá. O que é que esta área precisa? Qual é a agenda de trabalho com esse município? Quais são as carências dele? E onde é que eu posso organizá-lo? Ajudá-lo a discutir as prioridades.” Com isso a gente está com a seguinte coisa: a nossa, via Unidade de Promoção Urbana, a gente fez todo um trabalho de identificação de municípios com potencialidades. Então a gente tem uma ênfase nas cidades de médio porte.

P/1 - Isso por conta própria ou já por pedidos?

R – Não, isso junta várias coisas. Porque como a gente trabalha com transportes desde a década de 80, você já tem uma tradição. Você tem muitas e muitas cidades no Brasil com que a gente já trabalha.

P/1 – Você já tem uma ligação antiga.

R – O transporte público urbano.

P/1 – Hum, hum

R – De passageiros. Você tem vários fóruns, né? Você tem fóruns de secretários municipais. Você tem a Associação Nacional do Transporte Público. Você tem uma institucionalidade que ele já tem uma certa frequência de encontros. Encontros mesmo para discutir política do setor em que o banco já é conhecido. Com isso você acaba já conhecendo ações que estão sendo desenvolvidas nos municípios. Ainda que por essa entrada do transporte, tá certo? Então isso era mais fácil você listar município onde você sabe que a questão do transporte está sendo tratada. Que tem programa de expansão. O pessoal que vinha de Saneamento vinha acompanhando esse setor desde 96.

P/1 – Hum, hum

R – Então a gente sabia os movimentos das organizações das bacias hidrográficas, o programa de despoluição das bacias hidrográficas na Ana, em que uma bacia é formada por vários municípios. Então a gente foi cruzando. Então hoje você pega, a gente tem uma relação, a gente começou trabalhando com uma relação exaustiva de municípios em que a gente vai, tem até os símbolos. Então tem o transportezinho, tem a água. A gente vai identificando tudo o que a gente sabe que existe como potencialidade. Em função disso, aí até, aí teve vários critérios. Eu estou simplificando. A gente fez um trabalho de eleger alguns critérios. Quem estava mais amadurecido. Quem tinha uma institucionalidade maior. Quem já tinha algum tipo de Plano Diretor ou Plano Mestre mais, um Master Plan mais atualizado. Não aqueles da Constituição de 88 que nunca mais foram mexidos. (riso) Então a gente elencou grupos: prioridade 1, prioridade 2, prioridade 3. Que está, com essa agora, a gente já está fazendo a primeira revisão. Que foi para o início do ano, agora já estamos indo para maio então a gente vai fazer uma revisão agora em junho. E já tem prioridade 2 virando 1, tá certo? Como tem 1 que não está se revelando tão promissora. Então você vai dar uma, aquela do monitoramento automático.

P/1 – Hum, hum

R – Mas como é que a gente está fazendo? Então a partir dessa identificação a gente tem feito assim, por exemplo, se um município está com várias coisas que a gente sabe o, o, a gente vê que ele tem uma potencialidade muito grande a gente organiza uma espécie de reunião. Um workshop de um dia e meio.

P/2 - Com os representantes do...

R – Lá.

P/1 – Lá no local?

R – Todos os secretários.

P/2 - Do município. Vocês chamam...

R – Secretários. É. “Não, a gente queria tanto que o BNDES viesse aqui porque nós queremos, sei lá, asfaltar a rua.” Diz assim: “Asfaltar sua rua não é bem o nosso caso. Nós vamos, como é a situação?” “Não.”

P/1 – (riso)

R – “Não, é porque tem um bairro ali que tem não sei quê. Mas...”, “Não tem dengue aqui no seu município?” Aí você começa. “Ah, tem isso, tem aquilo.” “Então vamos pensar. Onde é que pode fazer uma reunião com os seus secretários?” Aí você organiza. Quer dizer você gasta umas três semanas para organizar isso, mas você organiza.

P/2 - Aí vocês vão lá?

R – Frequentemente com o pessoal da área social. Entendeu?

P/2 - Hum, hum

R – Aí você vai para lá e passa um dia e meio com...

P/2 - Com o secretário.

R - ...aquele prefeito. O prefeito geralmente não consegue ficar o dia e meio todo lá. Mas eles até, os prefeitos até que têm ido bastante. E a maioria dos secretários. Aí cada secretário, tem um lado que é assim meio catarse.

P/1 – (riso)

R – Cada secretário põe para fora todos os seus problemas, tá certo? (riso) “Eu não tenho hospital, eu não tenho posto de saúde.” O outro diz: “O esgoto que passa ali.” “Não, a população não tem onde morar.” “Não, a segurança...” Cada um põe seu problema. Da onde tem dinheiro, onde não tem. No orçamento eu só tenho isso. Com isso você faz um grande leque e o objetivo desse workshop, digamos assim, é você ter uma agenda. Então você discutir com eles mesmos e eles verem o que é que é prioridade. Então não adianta furar a cidade toda se você não conseguir investir nisso. Então vamos organizar aqui um pouquinho. “Tem condições de trabalhar com o trânsito? Ah, vamos começar a trabalhar com trânsito.” Mas você tem um, como é que vai estru... Aí você monta uma agenda de trabalho com ele. Às vezes você se depara com coisas que estão maduras, né? É isso que está sendo nosso trabalho de fomento. Ou...

P/2 - E quando não está maduro vocês ajudam com apoio logístico, técnico?

R – Aí a gente faz: “Vamos escolher. O que é a sua prioridade?” “Não, a minha prioridade é porque realmente não tem água no município eu vou ter que captar água daquele lugar.” “Então vamos trabalhar com isso.”

P/2 - E como é que vocês, é, tem algum mecanismo de checar? Porque quem garante que aquele secretário aquela turma ali tenha realmente uma visão...

R – Bom, são todos eles juntos, tá certo? Quer dizer, no mínimo...

P/2 - É, você tem uma multivisão. No mínimo, mas...

P/1 – Não, mas vocês têm um acompanhamento também da...?

R – Não, por isso que eu estou entendendo que você está perguntando nesse momento: checar a prioridade, ou...

P/2 – Em um momento você escuta, aí depois quando cria a agente você tem algum momento de perceber se de fato essa agenda ela está com..

R – Ah, sim. Porque você vai eleger assim: “Não, a minha prioridade é porque o córrego da cidade que abastece a cidade ele está poluído porque taranran, taranran. Então nós temos que trabalhar uma solução para isso. Aí você começa a tentar trabalhar junto com ele essa questão. Lixo, por exemplo, é uma coisa que está caminhando cada vez mais para você consorciar. Porque ninguém quer ter um aterro de lixo perto da sua casa. Todo município quer resolver o problema do lixo. Desde que o aterro fique no município do lado.

P/1 – (riso)

R – A realidade é essa. Então se você consegue fazer essa discussão e juntar outros, por isso essa coisa da bacia também é interessante. Você jogar isso para o comitê de bacia. Certamente vai ter algum que tem uma área que ainda é fora da cidade. Ou que todos eles se convençam de que tem ser um aterro muito bem monitorado, muito bem administrado para que não gere problemas naquilo. Ou que alguém queira investir uma tecnologia muito cara para cuidar de odores em vários outros planos. Bom, mas essa coisa de como é que você checa? Bom, se é importante ou não, dá para checar. Porque você vai aos locais visitando. Você faz a agenda. Agora se alguém chega a você e diz assim: “O rio está poluído.” Você vai lá para ver se o rio está poluído. “Não, eu preciso trocar a minha captação.” A gente vai. Pega a equipe e vai ver. Vai ver aonde é que sai o esgoto. Se ele está saindo mesmo. Onde a captação é boa. “Ah, o sistema de transporte está ferrado porque tem engarrafamento.”

P/2 - É, isso que eu estava perguntando.

R – Então você foge dele, quer dizer, essas questões...

P/2 - Então vai uma equipe técnica em seguida perceber como foi?

R – Sim. Você vai ver se tecnicamente ele, aquilo é um problema mesmo, tá certo? Até porque não... Agora em geral, como você está com todos os secretários, o cara da Saúde quer convencer você que o dele é mais importante, o outro quer aquilo. Então eles mesmos têm que chegar a um acordo entre eles. E que no fundo não somos nós que definimos a prioridade. A prioridade quem define são eles com o prefeito. Normalmente o prefeito (riso) tem um certo voto de Minerva, digamos assim, nessa história. Porque às vezes tem coisa que não dá. Você diz assim, vamos supor, pode chegar em uma situação que você diz: “Isso é importante e isso é importante. Mas a capacidade do endividamento, de tomar recursos do município não dá para fazer os dois ao mesmo tempo. Não tem sentido fazer metade de cada um porque nenhum dos dois vai dar efeito.”

P/1 – Hum, hum.

P/2 - Escolhe.

R – Escolhe.

P/2 - Eles escolhem.

P/1 – Eles escolhem.

R – É. Eles têm que escolher.

P/2 - Ah, eles escolhem. Isso que eu estava querendo entender até aonde vocês vão.

R – Não, a gente não vai de uma coisa impositiva. A gente ajuda. Ajuda até com coisa assim do tipo de dizer: “Olha, isso aqui eu acho, a gente até pode financiar. Mas de repente não seria melhor você ir lá na Agência Nacional de Águas, porque eu acho que essa sua situação se enquadra perfeitamente no programa deles. E aí você vai ter metade desse investimento pago. Eu te financio agora, mas metade desse investimento tem um programa da ANA – Agência Nacional de Águas – de despoluição de bacias, que se eles fizerem o tal contrato de compra de esgoto nos lugares relevantes eles praticamente devolvem quando entrar em operação, metade do investimento.” Então é uma inspiração no modelo, esse é alemão se não me engano, é o modelo europeu. Daquela coisa da despoluição do Reno, etc. É o que eu chamo de subsídio na veia, tá certo? Você faz o sujeito fazer a estação, operar. Fazer com que o tratamento atinja determinados parâmetros que são pré-estabelecidos. Faz uma auditoria, chancela. Aquilo tem que ter uma certificadora. Se estiver atendendo, o esgoto estiver saindo com aquele nível de qualidade que ele tem..

P/1 – Devolve o dinheiro.

R - ... ele libera metade do investimento. Então é uma relação muito favorável. Então a gente orienta também nessas coisas, entendeu? Procura, “olha, o senhor está precisando treinar a sua equipe. Vai lá na ANTP que tem um seminário, tem um cursinho lá assim, assim, assado. Procura a Fundação João Pinheiro em Minas (riso) que tem tudo.” Aí é a rede, né? Isso é um negócio que é legal, entendeu, desse trabalho. São as redes. As redes de informação são muito legais. Isso é muito bom assim. Você consegue rapidamente acessar tudo, sabe? Então tem o pessoal do recurso hídrico, tem o pessoal do saneamento, tem o pessoal do lixo, tem o pessoal do transporte (riso) tem os arquitetos e os urbanistas. E agora o que está, que eu acho que é o, uma etapa nova que se abre, é que essas coisas estão se juntando mais.

P/1 – Agora essa rede que você fala, interna ao banco ou ainda...

R – Não.

P/2 - Divide o conhecimento no Brasil.

R – É fora. É geral.

P/1 – Geral.

R – Geral. Tipo, recurso hídrico é da ABRH, da Associação Brasileira de Recursos Hídricos. Mas o que eu acho interessante nisso tudo é que a partir do momento que você começa a interagir com eles você entra direto naquilo. E aí é difícil você não conseguir algum, é engraçado...

P/1 – Alguma solução.

R – ...você olhando de fora parece tudo muito fechado. A partir do momento que você entra, você encontra tudo, né? De informação, de alternativa, de orientação. Fonte daqui, recurso dali. Quem descobriu aquilo. Urbanismo. Quem está fazendo um estudo no lugar tal, assim, assim, assado. A experiência que a Universidade de Pernambuco está fazendo ali.

P/1 – Multidisciplinar mesmo, né?

R – Você, sabe, é muito interessante essa forma de atuar da gente com o município porque eu acho que ela tem uma potencialidade muito grande e ela abre muita coisa. Então você frequentemente, a gente traz uma operação de modernização tributária para a área social. Como o contrário também acontece. Vai lá o município na área social apresentar um programa de modernização tributária. Aí o prefeito diz: “Ah, agora que eu vou fazer esse programa eu vou poder me endividar mais porque vai abrir uma capacidade e eu estou precisando fazer uma obra viária muito grande.” Aí o pessoal “pst”, pega o telefone e passa para cá. “Tem um prefeito aqui querendo fazer obra viária.” E com isso a gente está realmente afinando muito. Na semana passada o pessoal foi para Petrópolis. Aí, e é engraçado esse negócio. Foi à Petrópolis porque a gente financiou uma concessionária privada que estava inaugurando uma estação de água que nós tínhamos financiado. Então eles chamaram a gente para ir lá. Eu não estava, mas o pessoal que foi, aí disseram “Ah, tudo mais, vocês querem, não o prefeito vai estar lá. Ele está querendo conversar com alguém do BNDES. Então o senhor vai conversar.” Quem é que ia, no meu caso? O pessoal que trabalha com acompanhamento de projetos. Porque já era um projeto contratado, já era uma obra pronta. Ia lá ver ela pronta, ver a inauguração. “Mas o prefeito quer conversar de quê?”. “Não, é porque ele está interessado em um programa de modernização tributária e tem umas outras questões que ele quer falar com o banco.” Aí esse pessoal do meu lado, então não era nem de promoção. Foi lá do outro lado, falou com o pessoal do social e levou para conversar sobre modernização tributária. Quando chegou lá, outra coisa que o prefeito queria era o projeto do Centro Histórico de Petrópolis. Com aquela coisa de tombamento, ele tem um projeto de recuperação daqueles prédios que já têm alguns patrocinadores e ele queria discutir uma parte.

P/1 – É outro setor.

R - Já veio para o nosso aqui. Lá para o meu Promoção Social. Semana que vem eu já tenho uma reunião em Petrópolis sobre isso. E ele, e estava, Petrópolis era uma das cidades que ele queria desenvolver por causa do sistema de transporte integrado. Então é muito interessante, entendeu? Essa forma de você buscar. E acho que esse é um grande desafio que a gente tem agora.

P/2 - Dá outro exemplo que você goste assim, ou que tenha dado também um resultado...

R – Exemplo do que eu goste?

P/2 - ... Um resultado até que tenha superado a expectativa de vocês, desse trabalho junto com...

R – Olha, isso eu acho que vai dar.

P/2 - ...os municípios.

R – De... Posso dizer um que a gente está, que eu acho que vai dar muito resultado ainda, né? Tem várias coisas que a gente tem principalmente na área de transporte. Mas tem dois casos que a gente está fazendo agora com o município do Rio que eu acho que vai dar muito resultado. Um é a revitalização do cais do porto. Que é um grande, estamos nós, tem a Caixa Econômica, tem Docas e tudo mais. E que eu acho que vai dar um charme bem interessante. E estão surgindo vários projetos...

P/2 – Esse é um projeto de revitalização urbana? Patrimônio histórico?

R – É, porque a área toda, mas que envolve tudo. Porque você tem a revitalização, você tem a área de jardim. Tem o Jardim do Valongo para recuperar. Você tem igrejas. Mas você tem mergulho, arrumação viária em vários pontos para poder ter o cais do porto com outro tipo de aproveitamento. Inclusive como entretenimento, como área de lazer. Então você tem todo um redesenho de avenidas e de estruturas. Então você tem uma parte de estrutura viária ali. Você tem investimento mais pesado e tem investimento de recuperação de patrimônio. Mas ele é um projeto de revitalização. Ele tem toda uma lógica. Porque ele vai ter micro-crédito. Para você fazer...

P/2 – Ah, que vocês estão é, tudo juntou mesmo.

R – É. Juntou tudo mesmo. O comércio local. Não só coisa de artesanato, vendinha, como sei lá, cabeleireiro, mercearia, tá certo? (riso) Essas coisas. Manicure que precisa ter.

P/1 – Hum, hum

R – Tem áreas que vão voltar a ser áreas de residência e área para estudantes. Prédios que estão abandonados e que você recupera e vira uma moradia, uma opção de moradia.

P/1 – Ótimo.

R – Então esse é um legal. Os bondes do centro do Rio também. Que a gente está começando agora, também aqui com o município do Rio. A gente fez um pré-estudo e agora vai fazer um estudo mais detalhado de viabilidade pra implantação de um DLT.

P/1 – Para o centro mesmo? Ali para...

R – É.

P/1 - ... O centro da cidade mesmo?

R – Você sairia, você poderia sair do Santos Dumont...

P/1 – Ai que glória.

R - ...e ir até lá na rodoviária passando por todos os pontos. São oito anéis. (riso)

P/1 – Ai que glória. Isso é lindo.

R – Com os bondinhos. Assim fantástico.

P/2 - Maravilhoso.

R – Tem um projeto que a gente também está, acabou de contratar, mas é um projeto que ele já tem recurso que ele também tem apoio do Banco Mundial, que eu acho fantástico. Aí um pouco de, aí não é município. Mas também para ter ideia dessa dimensão, dessa questão de que o urbano tem várias dimensões, né? É um projeto de gerenciamento de recursos hídricos do Ceará. Que você capta água e vai por canais irrigando. Você pega 86 municípios do estado do Ceará eleva água para uma região que nunca viu água na vida. Tanto para irrigação mesmo, para projetos de natureza econômica, né...

P/1 – Agricultura.

P/2 - Lavoura.

R – ... de agricultura como para consumo humano mesmo. E foi muito interessante para mim na semana passada que eu fui nesse seminário na Califórnia. Aí eu estava olhando um vídeo sobre a estrutura de água na Califórnia, e eu cheguei à conclusão que isso que a gente está financiando e que está sendo feito no Ceará é o que está sendo feito na Califórnia. Porque a água vem lá do Norte e são vários canais. Que atravessa a Califórnia inteira com milhões de reservatórios, açudes. Na verdade, são açudes aquilo. Igualzinho. Só que tecnicamente mais arrumados. Então esse programa de gerenciamento do Ceará de recursos hídricos eu acho que ele vai ter um impacto muito significativo para a economia e para as pessoas que moram naquela região.

P/1 – Qualidade de vida das pessoas.

R – E é um projeto fantástico. São quase, a gente financiou 126 milhões. São 560, eu acho, milhões de reais de investimento. Um projeto muito legal. Então tem todas essas coisas.

P/1 – E quais são as expectativas que vocês têm, também agora com essas metas? E quais são os sonhos da área?

R – Olha, as expectativas que a gente tem sempre são, eu sou muito otimista sempre com essas coisas, tá certo? Eu acho que a gente está em uma fase muito boa. Principalmente com a coisa dos municípios. Nesse setor urbano, acho que um dos principais problemas, obstáculos que a gente tem sempre que estar administrando são os períodos eleitorais. Porque a cada dois anos você tem um. Então ele está sempre (riso) muito afetado por essas coisas. Então não é uma época agora para você tratar coisas com estados. Porque você vai estar com essa mudança.

P/1 – Hum, hum

R – Mas dos municípios sim

P/1, P/2 - (riso)

R – Porque você está há um ano e meio, dois e meio, né? Então você tem que focar no trabalho dos municípios. E tem, quer dizer, por que é que eu sou otimista em relação a isso? Eu acho que o trabalho todo que foi feito ao longo desses anos no país, da questão fiscal, a lei de responsabilidade fiscal isso está trazendo uma modificação muito sensível na cabeça dos dirigentes e na maioria dos políticos. A gente vê que a maioria dos municípios eles estão ajustados nas suas finanças. Você está tendo uma administração fiscal muito mais responsável. Como a gente trabalha muito com o setor público a gente vê como agora as pessoas que estão no exercício, das funções que elas têm que assinar...

P/2 - Elas leem (riso)

R - ... elas são muito mais cuidadosas ao assinar as liberações e tal. Tem, esse ano então, que é ano de eleição é uma coisa assim fascinante, entendeu? Você vê de: não, é todo mundo muito cuidadoso e tal. Então isso eu acho que é um aspecto positivo. É claro que você sempre vai ter situações em que ainda há problema. Mas você de uma maneira geral, você sente uma mudança de comportamento que eu acho que vai ser muito bem vinda. Uma coisa que é alvissareira, um negócio que a gente tem que ter orgulho e satisfação. Então isso dá um espaço muito interessante das pessoas quererem fazer coisas sérias. Quando eu comecei a trabalhar com saneamentos, uns seis anos atrás, em 96 às vezes as pessoas me diziam assim: “Ah, mas é que cano ninguém vê. Está lá em baixo.”

P/1 – Hum, hum

P/2 - O pessoal do município?

R – É. Entendeu?

P/1 – É aquela ideia de político antigo?

R – De político.

P/1 – É, tem que ser aparente.

R – Mais vale o campo de futebol, não sei quê. Quer dizer, campo de futebol é importante. As pessoas precisam ter lazer. Mas também elas precisam estar vivas e não estar doentes para poder jogar futebol melhor.

P/1 – A velha demagogia.

R – Hoje em dia você vê, e aí não importa qual é o partido que está no poder. Você vê que essa percepção por parte da comunidade, da sociedade, muda. Então você vê as Associações de Moradores chegando e dizendo: “Não, eu quero que faça o tratamento de esgoto. Eu quero que tire o lixo.” Isso passou a ser pauta de reivindicação que não era. Então, e se a gente olhar a taxa de urbanização que esse país sofreu ao longo dos anos? As pessoas vivem na cidade.

P/1 – É.

R – E as dinâmicas são completamente diferentes. Ontem eu estava conversando com o pessoal do Banco Mundial, eles estavam dizendo uma coisa engraçada: que eles chegaram à conclusão que pobreza rural é estudada no mundo inteiro. Tem tratados sobre como resolver a pobreza rural. Mas que a pobreza urbana nas periferias e essa dinâmica é a coisa que está carente de ser estudada e de ser trabalhada. Que é aonde você precisa, claro. Você estuda o rural, né, você descobre quais são os êxodos, quem fica está ali. (riso) Agora para onde é que vai?

P/1 – Foi todo mundo embora e aí?

R – Para a periferia dos centros urbanos, né? Então eu acho que esse é o grande desafio que a gente tem. Qual é a lógica disso? E como é que você vai investir nessa parte física de recuperar, dar qualidade de vida e gerar emprego para essas pessoas. Porque não é mais indústria.

P/1 – Hum, hum

R – É uma rede de serviços. Mudou completamente.

P/2 - E você vê em termos de estrutura do banco essa sinergia se transformando?

(Fim do CD 01)

P/2 - Eu estava pensando em termos de estrutura do banco, essa sinergia, se você vê que isso vai acabar se transformando mesmo quase que em uma área única assim?

R – Isso eu não sei. Não se te responder, te dizer. Acho que já está caminhando para uma coisa de ser uma área única. Essas questões de estrutura de organização acho que depende do dia, do momento. Já foi menor, já foi maior. Não sei, o próximo, falando na boa do ponto de vista de organização eu acho que ela já está...

P/1 – Já é uma visão consolidada que é uma coisa só?

R – Eu pelo menos da minha parte eu vejo assim. O que eu tenho tido de relacionamento com a Beatriz que é diretora da área, também sinto dessa maneira. Quer dizer, a gente está sempre colocando isso junto. Na relação com as pessoas eu também sinto dessa maneira. Quer dizer, é até interessante porque fisicamente nós estamos todos no mesmo andar. Então isso facilita muito a interação, entendeu?

P/2 - A comunicação.

R – Então pelo menos nós de infraestrutura urbana e o social estamos no mesmo andar. Então as pessoas se encontram. Passam no cafézinho, entram uma na sala da outra. “Olha Fulano.”

P/1 – Sabem o que está acontecendo.

R – Tem um lado até da informalidade. Entendeu? “Ih, olha só. Apareceu um prefeito ali, ele queria falar não sei o quê, mas agora ele falou assim, assado. Dá para vocês irem lá conversar com ele, não?” E aí você, quer dizer, se a gente pensar assim fisicamente parece até que é uma coisa só, né? Agora tem lá umas caixinhas, como eu digo, (riso) umas caixinhas com os nomes. Mas a gente está, acho que da minha parte pelo menos, eu sinto que está indo muito bem. Agora pode ser que no futuro alguém queira juntar mais, fazer algum outro tipo de desenho. O desenho, eu acho que dessa forma que está hoje, está permitindo a gente trabalhar bem. Sabe, os programas estão claros, as intervenções. A gente hoje está com, sei lá, eu devo estar com uns sessenta fomentos em curso. Só no urbano, lá. Que eu recebi essa semana. E em Saneamento Ambiental eu estou com vinte e oito projetos. Não é pouca coisa. Dá um bi e oitocentos de operação. E cinco bi e meio de investimento. De transporte a gente deve estar com uns catorze, mas os projetos de transporte são maiores. Então você tem metrô. Agora mesmo a gente está terminando, porque acabou que aprovou metrô do Rio, região metropolitana de Curitiba. Projeto região metropolitana de Salvador. Quer dizer, inclusive nessas áreas em que você já tem vários municípios juntos. Caracterizando uma metrópole. Então eu acho que do ponto de vista de desafio tem um desafio sim. Um desafio, não é questão do banco, né? É que eu não sei, ao longo do tempo, qual vai ser se o banco, sei lá, se ele pode ficar mais voltado para exportações. Alguns entendem que se devia ter um órgão específico, um balcão de informações até criar de repente uma subsidiária do BNDES. O BNDES EXIM virar uma subsidiária, uma empresa à parte mesmo para tocar este tipo de coisa. Então infraestrutura sempre teve na história do banco. Desde lá da origem, tá certo? A infraestrutura urbana é que é uma coisa mais nova até pela própria trajetória do país, da urbanização. É um desafio? É. Mas eu vejo isso como um desafio em toda e qualquer parte do mundo. Quer dizer, quando eu ouço ontem três técnicos sênior do Banco Mundial a me dizer que eles chegaram à conclusão que não existem estudos e fórmulas, e coisa, não está suficientemente madura a forma de abordar a questão urbana, da pobreza urbana. Você até diz assim: “Haaa! (suspira) Não somos só nós que estamos achando assim.” Você conversa com todas as pessoas da América Latina, os problemas são absolutamente idênticos. Não há diferença da grande cidade. Não é aquela história, não importa se é Nova Iorque, cidade do México, São Paulo ou a região metropolitana de Salvador. Quer dizer, cada um tem as suas peculiaridades, mas a natureza dos problemas...

P/1 – É a mesma.

R - ... é o mesmo. Então essa forma de intervenção é que eu acho que é um desafio da coisa do banco. Agora eu acho que o banco, tem uma coisa seguinte, o banco sempre deu conta dos desafios, né? Isso faz até com que o banco às vezes seja um pouco arrogante na sua forma de lidar (riso) com as coisas e com as instituições. Mas sempre foi, sabe? Sempre que se colocou um desafio grande se conseguiu dar conta do recado. Então eu acho que esse é um ativo principalmente do ponto de vista dessa ideia mais de gestão de conhecimento, um ativo fundamental do banco. São as pessoas e essa capacidade de lidar com dificuldades e com desafios. Precisamos resolver esse problema? Vamos ter que descobrir uma solução para isso. Nem que a gente comece, tente aqui, construa ali. Erre ali. Refaz mais um pedacinho e vai. Mas assim, tem que ser assim. Tem que fazer. Não dá para parar. Bolar tudo. Você pode ir tentando, né. Um amigo meu disse que isso é como trocar o pneu com o carro em movimento, né? Então você tem que continuar. Pode ser que você troque o pneu a vinte por hora ou a oitenta (riso) ou a cento e vinte. Mas eu acho que dá para encarar sim. Agora tem questões que são assim, do tipo, você pode pensar assim: “Pode vir algum novo governo em algum determinado momento e achar que todas as ações de urbano, por exemplo, devem entrar em uma outra secretaria, em um outro órgão, entendeu?” Sei lá, tirar um pedaço da Caixa Econômica, um pedaço do BNDES, um pedaço da Secretaria de Desenvolvimento Urbano. Isso falando do ponto de vista de urbano. Mas aí são coisas que estão fora do nosso controle, tá certo?

P/1 – Hum, hum.

R – Que eu acho que a gente tem aqui é um trabalho para fazer e que está sendo feito. E que eu acho que tem toda condição de fazer. Então, deixa assim. O que mais meninas?

P/1 – Deixa eu, só para ir terminando Terezinha, também, você falou que o banco sempre conseguiu cumprir os desafios. Então dentro desse,

para dar também uma arrematada, é possível você definir uma, assim, a contribuição do banco dentro do processo histórico brasileiro ou são várias contribuições?

R – Ah, eu acho que tem tantas.

P/1 – Que vão se sucedendo? Você consegue dar uma sintetizada?

R – Ah, não sei se eu consigo isso, mas só de você pensar assim para trás, nos diversos presidentes que o banco teve, desde assim tipo Roberto Campos, Marcos Pereira Vianna que foi mais de oito anos presidente do banco. Se pensar nos anos mais recentes acho que a maioria dos, quer dizer, o Lessa foi diretor da área Social do banco, atual reitor da Universidade Federal do Rio de Janeiro. O Antonio Carlos Borges foi presidente. O Pérsio foi presidente. O Barcha foi presidente. Quer dizer, os principais economistas e as pessoas mais, assim, conhecidas. O Calabi. Todas essas pessoas foram, tiveram, o Modiano, passagens pelo banco como fosse hoje presidência. De diretoria e tal. Ao longo acho que da história do banco. Quer dizer, eu acho que isso já é uma marca total. Vários foram ministros, presidente de Banco Central, (riso) secretários. E outros. Que tem uma associação direta aí e todo o, acho que já se falou muito sobre isso ao longo da história do banco. O banco foi criado para financiar toda essa questão da infraestrutura. Teve um papel fundamental nisso. Teve um papel fundamental no Programa Nacional de Desenvolvimento na formação dos setores básicos que deram todo aquele salto no crescimento dos anos 70. Maiores taxas de crescimento econômico que o país já teve. O banco teve uma função, acho que alguém já deve ter comentado isso aqui, precursora. Lá no, na década de 80 quando essas coisas da parte de infraestrutura estavam mais paralisadas, em todo o levantamento da questão competitiva do Brasil com o mundo. Naquele trabalho que foi conduzido pelo Julio Mourão e sua equipe. Que foi base para várias coisas. Quer dizer, se a gente olha, não querendo ser pretensioso ou tal, mas sempre teve. E teve, eu acho que são muitos momentos. A integração competitiva para mim é uma coisa clássica. Era um movimento, foi uma batalha muito grande de se colocar, precisava inserir, precisava se investir naqueles setores que permitissem uma inserção do Brasil. Várias das propostas que foram feitas de reduções de taxas de barreiras, de custos, acabaram sendo implementadas anos depois. (riso) Tava exatamente adequada com a filosofia. O Programa Nacional de Desestatização, acho que é uma outra contribuição e uma coisa assim inegável. A coisa da forma, outra coisa que eu acho quanto à forma que o banco sempre teve, se você olhar comparando com outras instituições, comparando assim no sentido de ser sempre uma instituição que teve seleção pública de seus funcionários. Ter sido, acho que se manteve menor, né, quer dizer acho que nesses anos todos que eu estive no banco acho que chegou no máximo a ter dois mil funcionários. Mas sempre ficou entre mil e seiscentos, mil e quinhentos. Então é um número que está sempre ali estável. Tem uma certa estabilidade nisso. Quer dizer, um tamanho que não aumentou e que as atribuições do banco cresceram muito. É um, eu não sei, eu acho que a história do banco é a história do Brasil nesses cinquenta anos, entendeu? Está direto. Eu acho que tem tudo a ver com essa coisa do, tudo que você usufrui. Esse ficou que nem a história do telefone que eu te falei: o gari atender o telefone ali, ele estar falando era um símbolo para mim assim de “Olha só a privatização das telecomunicações.” Então você se sente orgulhoso daquilo. Também se sente participante das coisas. Tem muita coisa assim que você é participante. Toda vez que eu vou para o aeroporto e vejo a Linha Vermelha eu me sinto, assim: “Poxa vida, eu batalhei muito para que esse negócio acontecesse.” Então tem muita coisa. É um dia, é o dia-a-dia.

P/1 – Está certo. Obrigada Terezinha.

R – Acabamos? Obrigada vocês.

P/1 – Foi muito boa a entrevista.

R – (riso) Espero que tenha dado tudo certo gente. Obrigada a vocês.

P/2 - Muito obrigada.