

# MUSEU DA PESSOA

## História

### A mudança da Vale ao longo dos anos.

#### Sinopse

Eduardo conta da sua entrada na Vale, relatando como a empresa modificou os ambientes que ela esteve assim como a ela mesma durante os anos. Ele conta de aspectos mais técnicos para até as relações de funcionários da empresa.

#### Tags

- [Geologia](#)
- [Carajás](#)
- [Itabira](#)
- [Engenharia](#)
- [Ouro Preto](#)
- [Vale](#)
- [Vale o Rio Doce](#)
- [Mineiraç o](#)

#### História completa

Fita 1 Lado A P/1 - Projeto Memória Companhia Vale do Rio Doce, depoimento do Senhor Eduardo de Almeida Gazolla, entrevistado por José Carlos e Cláudia Resende, Rio de Janeiro, 12 de junho de 2000, realização Museu da Pessoa, entrevista VRD 046. A primeira pergunta, eu queria que o senhor se apresentar, nome completo, data de nascimento e local de nascimento. R - Bom, meu nome é Eduardo Almeida Gazolla, eu sou do sul de Minas, natural de Três Corações, em julho de 46. P/1 - O nome do seu pai? R - Meu pai é Astolpho Gazolla, com ph bem antigo, né, e Irene Almeida Gazolla. P/1 - E o senhor sabe a origem deles, eles são de origem italiana \_\_\_\_\_? R - Papai é descendente de italiano, nascido em Varginha, né, meu avô imigrou no início do século e minha mãe brasileira mesmo, né, brasileira típica. P/1 - Imigrou para Varginha a família dele? R - Família do meu avô, né? E aí ele veio como lavrador e estudou os filhos todos, né, deixou todos formados e um como fazendeiro, né? P/1 - O pai do senhor era fazendeiro? R - Não, meu pai é advogado, né? P/1 - Advogado? R - Exato. P/1 - E o senhor nasceu em... R - Nasci em Três Corações. P/1 - \_\_\_\_\_ R - Não sei. P/1 - Não conhece isso? R - Não. P/1 - O senhor nasceu ali em Três Corações mesmo? R - Três Corações. P/1 - E na cidade? R - Nasci na cidade. P/1 - Na cidade? R - Na própria casa que a família reside hoje. P/1 - É a mesma casa de hoje? R - Exatamente, que o meu pai comprou do meu avô e eu nasci no quarto que eu fico hospedado quando eu vou lá. (riso) P/1 - Tem coisas, objetos de infância ainda, coisas guardados assim, não? R - Tem essa, esses móveis mesmo, esses móveis antigos, né, de... a casa é um sobrado com pé direito alto, bem mineiro mesmo, né? P/1 - Como é que é, o senhor poderia descrever um pouquinho mais essa casa para a gente? R - Bom, é uma casa de estilo colonial, com um pátio interno, né, tem um calçado no meio, algumas jabuticabeiras no quintal, coisa bem de mineiro, nosso pé de laranja-lima, nosso pé de laranja também, né, uma casa agradável, pé direito alto, muito boa. P/2 - Como que foi a infância lá em Três Corações? R - Fui um menino despreocupado, né, jogava futebol no colégio, menino comum como os outros mesmo, né, CDF, estudioso. P/2 - O senhor tem quantos irmãos? R - Somo eu e mais quatro, né? Meu irmão mais velho é Guilherme, ele inclusive trabalhou na Vale também, tenho uma irmã, Ana Lúcia, que é professora universitária, atualmente ela é vice-reitora da Universidade Federal de Minas Gerais, tem uma que é colega de vocês, jornalista, mora em São Paulo, tem uma empresa de comunicação para empresas, né, e o caçula é médico psiquiatra, para cuidar da família futuramente. (riso) P/2 - Como era o convívio em família com os irmãos, com os pais? R - Sempre muito harmonioso, papai era uma pessoa muito carinhosa, mamãe também, né, então nós podemos dizer que somos uma família privilegiada, né, muito, muito bom o ambiente caseiro, tudo, né? P/1 - O senhor tinha algum tipo de educação religiosa, vocês \_\_\_\_\_ R - Não, praticamente não, né, ensinava os valores para a gente, mas sem rituais, sem frequentar igreja, isso nós nunca fizemos não, muito mais no caminho da ética, coisas desse tipo, né? P/1 - Quem que exercia um pouco a autoridade na sua casa, seu pai, como é que era essa... R - Meu pai tentava, mas quem mandava era a minha mãe, né? (risos) P/1 - Era a sua mãe? R - É. (riso) P/1 - Ela botava ordem na casa. R - Ordem na casa era ela, né? P/2 - Seu Gazolla, e a escola como é que era? R - Eu estudei num grupo escolar daqueles antigos, né, da própria cidade, depois fiz o curso ginásial lá também, saí para Ouro Preto já no ano do pré-vestibular, né, fiz um cursinho de um ano, junto com o terceiro ano, e aí fiz vestibular em Ouro Preto, e passei direto no primeiro concurso, né, e estudei lá em Ouro Preto durante cinco anos para concluir o curso de engenharia, né? P/2 - Qual engenharia que o senhor fez? R - Engenharia de minas, né? P/2 - Por que a escolha pela engenharia de minas? R - Eu tinha dois primos que eram engenheiros de minas, estudaram em Ouro Preto, e nas férias eles me levavam para conhecer as obras deles, né, então

com isso eu fui pegando gosto por isso, né, e Minas Gerais também é um Estado de economia mineral, né, então você tem uma ligação mais de informação mesmo, né, em relação a isso. Bem, a minha região não era uma região de mineração, mas foi mais a influência desses primos que acabaram me levando para o lado da engenharia de minas, né? P/1 - Mas seus pais tinham alguma expectativa que o senhor seguisse alguma profissão? R - Não, sempre deixaram a critério nosso mesmo, não procuraram influenciar não. P/1 - E qual a expectativa do senhor em relação a engenharia, quer dizer, como o senhor se imaginava entrando na faculdade, o que o senhor pensa disso? R - Quando eu entrei na faculdade, havia um curso em Ouro Preto que eles chamavam de Engenharia Geral, você estava minas, metalurgia e civil, eu achava que era um curso bem amplo que até tinha um bom mercado de trabalho, né, mas ao entrar na escola terminaram com o curso geral no ano que eu entrei, aí eu optei pela mineração simplesmente, né? Mas eu gostei muito, fiz estágio na Vale do Rio Doce durante o curso, né, e quando terminei o curso já tentei direto na Vale, fiz um concurso na Vale passei em terceiro lugar, tinha duas vagas, então chamaram os dois primeiros, eu falei: "não negativo, eu quero trabalhar aqui também" então (se?) falou "você fica na fila, né, fica na fila" e eu então falei "olha eu vou arrumar outro emprego, mas se aparecer vocês me chamam" Então fui trabalhar no Rio Grande do Sul, fui trabalhar na empresa do \_\_\_\_\_ né que é a Companhia Brasileira do Cobre, fiquei três meses lá, e aí realmente apareceu a vaga e eles me chamaram, pedi demissão no dia e vim embora, fui para Itabira, achava lá realmente a fina flor da mineração era lá, né, então eu tinha que ir para lá mesmo, então... P/1 - O senhor queria ir para a Vale e Itabira? R - Queria ir para a Vale e queria ir para Itabira, né, então deu certo, né, eu tive a paciência de esperar alguns meses, me chamaram e eu pedi demissão no mesmo dia e fui embora, né? Quando eu pedi demissão eu ganhava 1200, não me lembro mais a moeda, no dia que eu pedi demissão o meu chefe falou: "eu te pago 2500 para você ficar.", né, e eu fui ganhando 800 na Vale. P/1 - 800 na Vale? R - É, exatamente, foi na hora que era ir para a Vale mesmo, não tem essa história de salário não, eu quero ir para Vale mesmo. Aí saí de Caçapava e fui para Itabira, né? P/1 - Mas da onde que vinha essa convicção do senhor pela Vale, por que o senhor? R - A Vale era muito conceituada já como uma grande empresa, né, e realmente a gente tinha na própria escola em Ouro Preto, né, todas as boas palestras, as semanas de estudo, sempre a equipe da Vale se destacando e a gente foi acompanhando aquilo, né, então com isso a gente já teve aquela informação de que era o melhor local para se trabalhar, né, tecnicamente e como empresa também, né? P/2 - E o senhor tinha feito já estágio, né? R - Fiz estágio lá na empresa. P/2 - Como foi esse estágio? R - Foi bom, eles... nós ficamos assim correndo dois dias em cada setor, né, então deu para ter uma idéia muito boa desde geologia até operação de mina, manutenção mecânica, vimos toda a parte de... a operação como um todo, né, foi muito interessante o estágio. P/1 - Foi feito lá em Itabira? R - Foi em Itabira, exatamente. P/1 - E em Ouro Preto, como era esse convívio lá de engenheiro de minas em Ouro Preto? R - Ouro Preto era uma cidade porque tinha todo o ambiente de repúblicas, então os estudantes eram muito unidos, você aprendia a conviver com pessoas, a trabalhar em grupo, né, porque ali eram todos os estudantes, dentro de uma cidade que não era a cidade própria da gente, né, então a turma era muito unida. E era diferente de uma faculdade na capital onde você está com possibilidades de ter vida cultural, de ter... de frequentar teatro, cinema, Ouro Preto não tinha nada disso, né? Então a gente convivia com os colegas, né, e era, realmente era um ambiente muito bom, os estudantes eram irmãos, né, tinha um muito bom ambiente, você aprende a viver em grupo, aprende a abrir mão das suas coisas na república em favor dos outros, né, foi muito interessante, o período. P/2 - Qual república que o senhor morava? R - República era... a escola tinha um lema que era com a mente e o martelo, né, o nosso lema da nossa república era (?), o nosso era com vinho mesmo. (riso) P/2 - Foi muitas festas, como é que era a diversão? R - Tinha uma tradição que a escola mantinha que era o baile do 12 de outubro, né, que era o aniversário da escola, né, todo ano os ex-alunos voltavam para Ouro Preto, como fazem até hoje, né, e faziam um baile de confraternização dos formandos antigos com os estudantes, né? Inclusive, quando eu fiz 25 anos de formado a minha república convidou, eu estive lá, fiquei hospedado lá com a família, eles me deram a estatueta, né, então pregou, pôs o seu retrato na parede, interessante, né, eles cultivava até hoje a amizade com os ex-alunos, né, bastante interessante, né, Ouro Preto. P/1 - Tinha geologia lá já, não? R - Geologia sim, né, Geologia como curso mesmo de Geologia e também como, fazendo parte do currículo da mineração também, né? P/1 - Ela tinha duas frentes. R - É. P/1 - Como que era a relação entre o engenheiro de minas e o geólogo \_\_\_\_\_? R - Não, bastante cordial, né, sempre... P/1 - Cordial. R - É mais ou menos tipo Flamengo e Atlético, é, Flamengo e Vasco, né, aquela, uma certa rivalidade assim construtiva, né, era interessante. P/1 - Desse período que o senhor estudou, teve gente que foi com o senhor para a Vale, o senhor depois encontrou ali na Vale também? R - Colegas de turma meu mesmo não, mas contemporâneos foram vários depois, né, da minha turma, a turma era reduzida era 20 alunos só, só fui eu mesmo, né, mas vários contemporâneos depois, né? P/1 - \_\_\_\_\_ R - É. P/1 - O senhor foi para que lugar exatamente, quando senhor foi contratado foi para... R - Fui para a produção, fui para a mina de Conceição, né, onde eu trabalhei na produção de minério mesmo, depois de algum tempo de produção passei para planejamento, né, mas e aí fui fazendo carreira, cheguei até gerente geral das minas do Sistema Sul, né? Passei por todas as funções, passei por controle de qualidade, depois gerência da divisão de controle, aí fui gerente de mineração, depois fui gerente geral de mineração, né? E trabalhei 17 anos em Itabira. P/1 - O senhor lembra do seu primeiro dia de trabalho, não? R - Primeiro dia? P/1 - É. R - Não, não me lembro não. P/1 - \_\_\_\_\_ R - Não. Me lembro do estágio, né, quando eu cheguei no estágio e tal, mas o primeiro dia de trabalho eu já estava acostumado (riso) com a empresa por causa do estágio, né, não me lembro nada de especial assim no início não. P/1 - Nem a impressão, como o senhor foi recebido na chegada? R - Não, muito bem, os engenheiros davam atenção enorme aos estagiários, né, e a gente sabia que aquilo era oportunidade nossa, né, quer dizer, se você desempenhasse bem no estágio, né, você tinha chance numa entrevista futura, uma coisa desse tipo, né? Então a gente pegava com muita garra aquilo desde do início, né? É interessante. Muito bom. P/2 - Como que se encontrava então a mina quando o senhor começa a trabalhar nela, como era o funcionamento de tudo? R - É, a mina já..., vamos dizer, já era uma alteração toda mecanizada, né, mas equipamentos de porte muito inferior ao que existe hoje, né, a gente tinha perfuratriz eram três polegadas, caminhões de 15 toneladas, hoje você tem 340 toneladas num caminhão, né? Então eram equipamentos de porte muito pequeno, escavadeiras eram manuais, né, não tinha comando elétrico, tudo com alavanca, então era..., quer dizer, a poesia existe nos equipamentos, né, e... Mas a mina, foi a década de 70 foi uma década dum tremendo desenvolvimento na empresa, né, a empresa começou a implantar projetos um atrás do outro, né, então foi o projeto Cauê, né, que foi feita a usina de concentração. Depois o projeto Conceição também uma usina grande, né? Implantou mina de Piçarrão, Timbopeba, Capanema, foi uma mina atrás da outra. Então a década de 70 foi uma década dum tremendo desenvolvimento, né? Depois disso eu trabalhei em Carajás, já na implantação do Projeto Carajás, né, isso foi... Pois não. P/2 - O senhor entrou em que ano exatamente? R - Na Vale? P/2 - É. R - Entrei em 69, 69, então trabalhei de 69 a 70... a 80, na própria mina, nessas funções todas, né? De 80 a 84, eu trabalhei no Projeto Carajás. Então havia un... eram três grupo de trabalho que faziam o projeto conceptual da mineração, né, esse projeto conceptual ia desde a geologia, mineração, beneficiamento, projeto da área mecânica, de suprimento elétrico, suprimentos de peças sobressalentes, é, projetamos o núcleo urbano, projetamos os hospitais, quer dizer, tudo isso foi uma época de que nós estávamos criando mesmo aquela estrutura lá de Carajás, né? Então era um grupo de trabalho chamado Carajás-mina, tinha um grupo similar na ferrovia e um grupo similar no porto, esses três grupos faziam a superintendência de pré-operação Norte, né, então função nossa era transferir a tecnologia de Itabira,

dos outros grupos similar, né, de Vitória também, né? Transferir a tecnologia de Itabira para Carajás, Carajás era um campo virgem, fértil, então as sementes foram lançadas, né, e a mina tinha características assim de minério de muita homogeneidade. Então tudo que a gente tinha de melhor em Itabira nós aplicamos no Projeto Carajás, quer dizer, os acertos, né, os erros que havia você não precisava aplicar, né, então você aplicava toda a melhor tecnologia e Carajás se tornou um centro de excelência, né? Mas eu tributo muito isso a todo aquele da Vale e toda aquela forma de trabalhar da Vale, aquele profissionalismo do pessoal, né, isso tudo foi transferido para Carajás, né? Na época Itabira suportava uma carga de trabalho muito além das possibilidades dela, né, porque o mercado cresceu muito, e a mina já era um distrito caminhando para a exaustão, né, então com isso Itabira, é, passou por um período produzindo mais que as suas próprias forças permitiam. Com a entrada de Carajás, Carajás foi uma perenização mesmo da atividade de minério de ferro, né, então com isso Itabira pode se reprogramar, né, pode se adaptar ao seu tamanho ideal, né, aí racionalizar de novo o custo e coisas desse tipo, né? Então é, são dois ambientes distintos, né, você não pode assim comparar uma produtividade de Carajás com a produtividade de Itabira, né, são distritos, um em fase de total crescimento e outro em fase de exaustão e tomando as providências para encerramento, né, então são duas realidades distintas. Mas Carajás é o futuro da empresa, né, é toda a projeção dela para o século, para os séculos que vêm aí, né, que são vários séculos, né? P/1 - O senhor falou dessa grande transformação nos 70... R - Sim. P/1 - Como é que vocês que estavam lá tiveram que se ajustar, adaptar esse crescimento de produção, esse aumento da produção? R - Olha, nós tínhamos um comandante lá que se chamava Darci Germani, que era um engenheiro de minas de alta qualidade, e ele, ele tinha uma preocupação enorme com a formação técnica do pessoal, né? Então ele contratava uma série de consultores, nós tivemos consultores da Escola Politécnica de Montreal, né, então implantamos projetos de geoestatística com Michel Davi que era o papa desse assunto na época, né, trouxe professores de mineração lá do Canadá, né? Então ele puxava muito pelo desenvolvimento técnico do pessoal, né? Com isso a equipe foi criando um padrão de profissionalismo e de aplicação de técnica, né? Então era uma fase tremendamente desafiadora, e a gente todo o dia estava aprendendo coisa nova, implantando projetos novos, né? Quando eu saí propriamente... quando eu saí de Itabira mesmo, eu olhei para trás, nenhuma das instalações de beneficiamento que havia quando eu entrei lá continuava funcionando, todas já tinham sido substituídas, isso foi num período de 11 anos que eu saí da operação mesmo, né, todas as, você não tinha, só tinha um silo de embarque de minério, que chamava de silo velho que prosseguia, o resto tudo era instalação nova, né? Então era um projeto atrás do outro, né, realmente foi uma fase muito importante, muito desafiadora, a empresa produzia 30 milhões de toneladas e chegou na década de 80 já próximo dos 100 milhões de toneladas, né, então isso foi realmente... Foi muito gratificante, você trabalhava e via os projetos que você trabalhou se tornando realidade, né, foi muito importante para nós esse período. P/1 - Nas injeções tecnológicas e também humano \_\_\_\_\_ R - Sem dúvida. A parte de recursos humanos, nessa época, quer dizer, as organizações elas são cíclicas, né, elas tem períodos em que se desenvolve mais, então às vezes as coisas vão se atropelando e vão sendo feitas, depois você tem uma fase de reorganização, né, então nessa época, logo depois desse surto de desenvolvimento houve um surto de controle e centralização, né, com isso as coisas passaram a ser todas centralizadas no Rio de Janeiro. Então quando chegou em 90, que eu fui para o Rio de Janeiro, fui convidado para a superintendência de recursos humanos, e a missão que a gente tinha era exatamente resgatar essa autonomia das áreas operacionais, né, quer dizer, eles falaram “vamos escolher um superintendente de recursos humanos que tenha vindo da operação, então nós queremos trabalhar delegação de autoridade, né, queremos valorizar mais o ser humano.” Saiu daquela fase de centralização, então passamos para uma fase altamente de motivação de pessoal, né, fizemos uma série de projetos de recursos humanos, projetos fizemos... desenvolvemos carreira de, em y, valorizando os técnicos, quebramos uma série de paradigmas, nós fizemos um plano de cargos e salários em que os técnicos podiam ganhar mais do que seus chefes, né, se o chefe era um gerente e tinha um determinado nível salarial e subordinado a ele estava um técnico, né, mas o técnico era excepcional, o plano de cargos e salários permitia até a ultrapassagem dele do salário do chefe, né? Então nós fizemos uma valorização da carreira em y, o profissional podia escolher ou a carreira gerencial ou trabalhar na carreira técnica, né? Então com isso nós fizemos então um, né, fizemos um projeto muito interessante chamado de carreiras e sucessões, nós escolhemos através de comitês, sempre trabalhando em grupo, sempre com comitês, com grupos de trabalho, a superintendência de recursos humanos e mais o pessoal das áreas operacionais, né, tinha um que fazia grupos de trabalho e concebe os projetos. Esse projeto de carreira e sucessões consistia da gente identificar os 300 maiores talentos do grupo, né, então a gente falava os, né, os 300 maiores talentos da empresa, eram avaliações que se faziam em cada área da empresa através de comitês, então esses comitês escolhiam quem eram os talentos daquele setor, né, e a empresa então passava a investir num treinamento especializado para esse pessoal, já visando, é, um futuro melhor para esses empregados mais competitivos e mais... mais... de maior potencial, né? Bom, então esse era o programa de desenvolvimento dos talentos, e dentro dos talentos nós identificamos quais eram os que tinham potencial gerencial, você pode ser um talento e não ser um gerente, né, e vice-versa, então aí se identificava o potencial para executivos, né, nós tínhamos uma avaliação de desempenho e tinha uma avaliação de potencial, né, da conjugação dessas duas avaliações saiu os candidatos a sucessores, né, então para cada cargo chave da empresa a gente tinha diversos sucessores já engatilhados, sendo treinados especificamente, isso tudo era feito a nível da gerência superior da empresa, então o talento da empresa não sabia diretamente que ele era um dos escolhidos, né, mas ele percebia que se chamava ele para fazer um MBA no exterior, né, “olha, tem aqui uma oportunidade, nós achamos que você é uma pessoa boa para isso e tal.” e mandava-se ele. Então foi feito todo um programa de treinamento e formação de mão-de-obra, a empresa investiu muito nisso. Então no período que eu fiquei como superintendente de recursos humanos, nós tivemos um período de alta motivação na empresa, pessoal que já sempre se caracterizou por vestir a camisa da empresa, né, foi... isso foi levado a um nível bastante alto nessa época, né, então foi interessante essa experiência também como RH, né? P/2 - Quando que o senhor assume a superintendência? R - RH foi de 92 a 94, né, logo em seguida eu fui para a Valia também, mas nesse período nós fizemos... a empresa tinha acabado de se subdividir por área de negócios, né, então havia toda uma mentalidade de cobrar resultados do pessoal em cada área, né, e para isso a empresa instrumentalizou, eu digo que a empresa teve uma característica de... foi um trinômio, né, era desenvolvimento, motivação e reconhecimento, né, a empresa realmente reconhecia muito o que o pessoal fazia, né, nesse período foi muito interessante isso. P/1 - O senhor comentou que quando o senhor vai para superintendente de recursos humanos se pensava em alguém de operação. R - Certo. P/1 - Por que, que que a operação tinha de diferente que podia acrescentar ali naquele momento? R - Olha, o que se queria era... era descentralizar o processo decisório, né, que não tem sentido uma empresa desse tamanho você não dar força ao gerente, né, então você tem que dar força ao executivo daquela área e ele tem que dar força aos seus gerentes também, né, para que o processo decisório seja mais fluido e mais rápido, né? Então o, a, o regulamento de pessoal era muito centralizador, né, era muito normativo, né, você não tinha, o gerente não tinha liberdade, por exemplo, ele podia punir, mas não podia premiar, né, você não tinha mecanismos de premiação para o próprio gerente aplicasse, ele tinha que esperar ter uma vaga para ele promover a pessoa, mas então nós criamos gratificações por tarefas relevantes, por exemplo, né, você tinha verbas no orçamento que o próprio superintendente da área, os próprios, os próprios gerentes, né, podiam aplicar e premiar pessoas, né, quer dizer, você tinha toda aquela premiação de arrumar viagem para pessoa, ele ia conhecer Carajás ou ele ia para o porto, tal, mas tinha também premiação pecuniária

mesmo, né, se ele achasse que aquela tarefa foi muito relevante para a empresa, acrescentou valor aquele trabalho, né, ele podia até mesmo premiar a pessoa dessa forma, né? Então, vamos dizer, isso você dava ao gerente que tinha o poder de punir, o poder de premiar, né, isso, isso, você conseguiu com isso que ele tivesse uma aproximação muito maior com os empregados, né, e dava a ele a condição de ser o melhor líder, né? Então esse tipo de procedimento para mim é altamente, é um investimento de alto retorno, né, porque se você trabalha as pessoas, você consegue que elas retribuam para a empresa muito fortemente, né, então isso realmente foi um período muito interessante esse trabalho, né? P/1 - E o recrutamento, na operação, o relacionamento entre o chefe e os subordinados era diferente dos outros locais de trabalho na Vale? R - Não, eu diria que não, a Vale tinha, e, tinha um grau de informalidade muito grande entre as chefias, né, você respeitava muito seu chefe pela ascendência que ele tinha sobre você, né, isso eu estou falando em todos os níveis, não só o nosso nível de engenheiro como o nível do peão, o nível do supervisor. Então era uma equipe muito unida em função de exemplo, né, de atitudes, quer dizer, isso era uma coisa muito forte e acredito que é ainda dentro da empresa uma coisa muito forte esse sentimento de camisa, né, camisa da empresa. P/2 - Quando o senhor era superintendente de recursos humanos já se iniciava um programa de redução de quadros. R - Certo. P/2 - E como o senhor vê isso, o senhor participou? R - Participei, né, em 91, já teve até antes disso um primeiro que eles chamaram de sopão, né, foi em 87, se não me engano, depois teve outro em 91, na nossa época \_\_\_\_\_ também teve, né, eram vários programas, isso a Vale raciocinava da seguinte forma: que era preciso minimizar as conseqüências sociais de um desligamento em massa, né, se você tem uma pessoa que sai ela é absorvida pelo mercado, mas se você tem um grupo grande de pessoas que sai, né, é preciso você tratar isso numa forma diferente, então nós fizemos, por exemplo, quer dizer, a gente contratou empresas especializadas, não só para recolocar de gerentes os executivos, como para recolocar peão, né, nós exigimos no contrato que o trabalho de recolocação fosse feito com todos os níveis, né, é, resultado eu tenho que te confessar que foi relativo, né, nós não conseguimos um percentual alto de recolocação na época, né, mas isso aí você conta por cabeça, cada um que recoloca, você fica gratificado, né? Então nós fazíamos esse processo, teve todo uma, uma democracia no processo, né, não foi um processo para recolocar gerentes ou recolocar executivos, né? Agora o empregado com isso, eu diria que o empregado ele adquiriu uma consciência de que a permanência dele no emprego... (fim do lado A) Lado B R - ...dependia de duas coisas: dependia do desempenho pessoal dele, né, mas dependia da saúde financeira e operacional da empresa, quer dizer, se a empresa era uma empresa forte e ele era um bom profissional de desempenho excelente, né, ele estava com o emprego garantido, essa mentalidade ficou na empresa. Quando eu entrei na Vale, a Vale era extremamente paternalista, né, ela, ela tinha até açougue em Itabira, que dava carne para os empregados, no fim de mês você recebia um contracheque e mais uma meia dúzia de quilos de carne, né, então o empregado em Itabira, que é uma comunidade pequena, né, ele tinha aquele sentimento, ele entrando na Vale para ficar o resto da vida na Vale, né, isso com os planos de desligamento, ele sentiu que a empresa era estatal, mas também demitiu, ela demitia numa forma digna, ela procurava fazer uma assistência do desligamento, mas não ele era mais aquele, aquela estabilidade que, de funcionalismo, né? Então isso ficou muito claro para o empregado, o empregado passou a saber que a permanência dele dependia de desempenho, né, e dependia da empresa continuar progredindo, indo em frente, né? Então esse, eu enxergo esses planos dessa forma, eles tiveram esse componente de assistir socialmente as pessoas no desligamento, mas tiveram também esse cunho de realidade, né, porque eles esclareceram o pessoal que estávamos num ambiente competitivo e que precisava de produtividade, né? P/2 - E teve reações? R - Os planos foram bem aceitos, sabe, é, a pessoa ficava assim, às vezes você fazia por setor, né, você tinha que, se sentia que um determinado setor estava com um efetivo de pessoal muito, muito grande, então você limitava o plano aquele setor, às vezes ficavam pessoas de outros setores, né, as vezes pressionando que se podia estender um pouco mais porque ele queria sair, ele queria aposentar, então isso aconteceu algumas vezes, mas sempre assim, foi bem aceito os planos, entendeu, o pessoal achou que a empresa estava tendo uma atitude de reconhecimento com eles, né, ao fazer um plano de assistência ao desligamento, porque ela podia simplesmente demitir, pagar os direitos trabalhistas e fim, né? Então os planos foram feitos nessa visão de minimizar as conseqüências de desligamentos em massa, né, mas isso já era prática normal, nós tínhamos, a empresa chegou a ter no grupo 25000 pessoas, né, na época da privatização já estava em torno de 15000, somando as várias empresas, então isso já, já era realmente uma coisa que os empregados conheciam e acompanhavam, né? P/1 - Essa mexida na \_\_\_\_\_ tradição na Vale do Rio Doce e paternalista, nos anos 90 também não traz uma... R - Não, 90 isso nos anos 60. P/1 - Ah, não, sim a mudança nos anos 90, né? Trazia a percepção que o funcionário ver que a empresa estava mudando ou não, estava \_\_\_\_\_ na empresa? R - Não, vamos cortar a sua pergunta no tempo, né? Isso que eu falei de paternalismo era no final da década de 60, né, na década de 70, a expansão foi muito forte, e investia-se em qualidade e produtividade do pessoal, em treinamento, então, vamos dizer, desviou-se para esse outro lado, né, depois quando houve necessidade de redução de quadro, né, aí que houve essa percepção de que não era mais um emprego perene que a pessoa tinha, né, ele dependia da concorrência, que ele dependia da saúde empresarial, né, e do desempenho dele. Então foi esse, várias fases distintas no tempo, né? P/1 - Um processo gradual? R - É. exatamente. P/2 - Quais os critérios para o desligamento, quais as pessoas eram privilegiadas no sentido de serem desligadas? R - Não, houve, é, a coisa era colocada por metas quantitativas, né, e abria-se para voluntários. P/2 - Dependendo, é, a pessoa poderia optar... R - Poderia optar. P/2 - ...pelo desligamento? R - Exatamente. P/2 - Com benefícios, ganhando alguma coisa a mais. R - Exato. E você tinha, você tinha que estabelecer limites, né, porque você não pode, você almejava uma redução naquele setor de 10, 15%, então você deixava um item de que era facultativo a empresa interromper o plano, num dado momento, né? P/2 - E incentivos também a aposentadoria? R - Olha, incentivo a aposentadoria não é uma palavra correta, o que acontecia é o seguinte: a pessoa ao sair, né, ela procurava buscar tempos anteriores, por exemplo, as pessoas que tinha sido professor na, na, antes de entrar na empresa, então quando ele sentia que ele tinha uma perspectiva de sair, ele ia atrás desses tempos, né, então ele, ele, com isso acelerou o processo de aposentadorias, mas não que os planos incentivassem aposentadoria, né, o plano era um plano de desligamento, vamos dizer, de desligamento assistido, vamos chamar assim, né, e não incentivava a aposentadoria, a pessoa que sentia que ela tinha chance de aposentar e aí buscava tempos anteriores. Então isso, em termos da Valia, né, isso foi uma, pressionou fortemente o equilíbrio atuarial da Valia, quer dizer, saiu muita gente, e quando sai o contribuinte o plano atuarial sofre, né? Então na época nós, já dentro da Valia, né, quando eu estava trabalhando na Valia, eu me preocupei em reconhecer que, que essa ação da empresa de fazer planos de desligamento, né, ela teve como conseqüência, não como incentivo, mas como conseqüência um aumento acelerado de aposentadorias, né, então com isso nós fizemos os cálculos atuariais na época e a diretoria da Vale concordou, ela, está tudo registrado em ata, de que havia dívida atuarial da empresa para com o fundo de pensão, né, então isso foi reconhecido, montantes que essa influência causou a Valia, isso foi um trabalho que nós fizemos já um pouco antes da privatização, né, colocamos essa referência a isso nos editais, né, de forma a registrar essa dívida atuarial, né, mas não é que o plano incentiva a aposentadoria, é que a pessoa ia buscar os tempos anteriores, né, e ia na Valia, eu me lembro dá, tempo de serviço no campo, rural, isso era chuva disso, né, mas aí a gente não aceitava, a gente não aceitava, a gente falava: "olha, isso aqui, a comprovação está muito tênue." E a gente não aceitava, ou então cobrava jóia da pessoa para reconhecer aquele tempo, né? Mas mesmo assim, você tira o número de contribuintes e o número de aposentados aumenta o plano tende a desequilibrar, né? Então com isso nós sentimos que nesses período de redução de quadros, o

tipo de plano de aposentadoria que a Valia tinha, que era chamado de benefício definido, né, era um plano de, em processo de, era um plano que gerava déficit, né? Então na época nós abrimos o estatuto da Valia para uma nova categoria de planos que era chamada de planos de contribuição definida, né, isso o estatuto não aceitava, era rígido, né, nós abrimos isso, registramos, é, passamos isso no conselho de curadores da Valia, registramos na secretaria de previdência complementar, né, e com isso criamos os primeiros planos de contribuição definida da, dos fundos de pensão estatais, quer dizer, a Valia foi a primeira a fazer um fundo de contribuição definida. Na minha gestão ainda nós fizemos três planos desse, fizemos um para Cenibra, um para a Cenibra florestal e fizemos um para a Valesul, né, já planos de contribuição definida. P/2 - O senhor pode me explicar melhor como foi esse plano? R - Posso. O benefício definido é aquele que você faz o contrato com a empresa, existe uma regra que diz: "olha, você vai receber uma porcentagem do seu salário final", normalmente dava em torno de 90% do salário final da pessoa, né? Então o benefício estava definido, quer dizer, você pagava a vida toda, né, você ia contribuindo para o fundo, e no fim a Valia, pelo estatuto, garantia você, "olha, você chuva, caia raio, faça sol, você vai ganhar 90% do seu salário básico na saída.", né, isso aí passa a ser corrigido pela variação que o INSS der, né, diferente de planos de outros, tipo Petrobrás, é, Banco do Brasil, existe alguns planos onde o salário vai acompanhando o pessoal da ativa, isso é muito difícil para o fundo de pensão, quer dizer, o plano da Valia você fixava um percentual da remuneração final, isso só era corrigido monetariamente no tempo, pela correção que o INSS desse. Então esse é o plano de benefício definido, quer dizer, você paga durante sua vida toda e o plano te garante aquele nível de rendimento e fim, então faltou dinheiro tem que complementar, então a patrocinadora tem que aportar mais dinheiro e os participantes tem que aportar mais dinheiro na proporção, tá, e quem está aposentado tem o seu benefício garantido. Esse plano, quando a empresa enxuga ele é difícil de ser mantido, né? Então nós abrimos para outra categoria, a outra categoria é tipo uma poupança programada, né, você define o quanto você quer contribuir, né, então pelo nível de contribuição sua, aquilo vai gerando um fundo seu, né, e mais tarde aquele que você acumular é transformado na sua pensão, no seu provento, né, então é você é que determina, não o empregado tem a liberdade de fixar que nível de contribuição ele quer, né, e aí você só tem direito aquilo que você acumulou, né? P/2 - É aqueles mesmo que tem um prazo definido também para receber? R - Não, não, você aí você enquanto você estiver vivo, né, enquanto seus dependentes tiver até 21 anos está valendo, só que você define seu rendimento passa a ser função daquilo que você acumulou, isso é um plano muito mais gerenciável, é um plano mais gerenciável, o que precisa ter, é, quer dizer, se é um empregado que entrou num plano desse novo, tudo bem ele entra direto nesse plano, se é uma migração de um outro plano para esse, então ao meu ver tem alguns pressupostos que você tem que fazer, você tem que ter uma equivalência atuarial, né, entre os dois planos, né, uma cálculo econômico a longo prazo que você tem que equilibrar para não prejudicar a pessoa, você tem que ter uma equivalência atuarial, você tem que respeitar direitos adquiridos, né, e você tem que verificar as reservas individuais de cada pessoa, então se você fizer isso você converte de um plano para outro, né? P/2 - Quer dizer, os dependentes dos associados da Valia também recebem, quando \_\_\_\_\_? R - Recebem enquanto são menores, né, enquanto menores de idade, quando atingem a maioridade, você tem só um caso que quando é maior ainda, caso de excepcionais, aí você, você prolongar mais esse prazo, mas o dependente se ele estiver fazendo curso superior parece, eu não me lembro exatamente, mas tem algumas condições que você passa além dos 21 anos, né, de idade. P/1 - Eu quero comentar um pouco com o senhor sobre esse período que o senhor passou em Itabira. R - Certo. P/1 - O senhor morava aonde ali, como é que foi um pouco a sua vida? R - Morava numa república de estudantes chamada... república de engenheiros chamada Isolado, né, o Isolado era um alojamento, que na época foi feito para ser um hospital de isolamento e acabou sendo uma república de engenheiros solteiros, né, então ali viviam 25 engenheiros, né, e havia uma governanta chamada Olinda, né, a Olinda era, era aquela preta velha do interior toda, era uma mãezona, né, para nós todos, né, então a Olinda cuidava dos engenheiros como se fosse filhos dela, né? E era muito bom o ambiente, né, quer dizer, isso favorecia muito a integração dos colegas, né, o ambiente de trabalho começava ali, né, você tinha realmente 25 amigos ali dentro, né, então era interessante, era a república dos solteiros. A companhia tinha também ela pagava aluguel na cidade, né, para os casados, né, a partir daí ela tinha vila habitacional também, né? Mas isso realmente eu acho que isso, essa fase tinha que passar, né, você tem que ser profissional, você paga o salário adequado para a pessoa e a pessoa decide a sua vida, né, isso teve uma época em que, em que você dava casa, dava carne, né, dava tudo para a pessoa e quase que governava a vida dela, isso não, isso evoluiu. Então a companhia vendeu as vilas habitacionais, acho que fez bem, tinha que fazer isso mesmo, e tem é que remunerar o profissional e o profissional escolher a sua vida, né, aí voltando aquela fase do paternalismo, isso acabou também com o senso de profissionalismo, né, foi senso de profissionalismo acabou com o paternalismo, né? P/1 - Gostaria de saber então um pouquinho em relação as minas ainda em Itabira, quando o senhor entrou lá já havia uma concepção de que a mina ia se esgotar, isso existia um pouco essa possibilidade de extração mineral em Itabira? R - Isso surgiu do planejamento a longo prazo das jazidas, né, no momento em que se passou a fazer planos de longo prazo, né, a gente passou a ter uma percepção da duração exata das minas, né, então a partir daí cresceu a preocupação com o meio ambiente, quer dizer, nós começamos a recuperar os depósitos de estéril, fazer revegetação, né, então isso tudo já foi consequência da gente perceber que o horizonte era finito e tinha uma certa duração, né, aí cresceu a consciência ecológica, a empresa passou a investir mais em meio ambiente, né, sobre todos os aspectos, meio ambiente até a monitoração de qualidade do ar, né, barragens para a contenção de assoreamento, né, então isso acho que foi consequência de se sentir que o distrito caminhava para a exaustão, né? P/2 - Em que período isso, seu Gazolla? R - Esses planejamentos a longo prazo foram feitos em 75, 80, nessa região, nessa época mais ou menos, a partir daí cresceu muito a consciência ecológica e de retribuir para o ambiente aquilo que você tirava em lucro, né? P/1 - \_\_\_\_\_ devolvem R - Devolvia um pouco. P/1 - Essa, essa, como o senhor disse de câmera lenta o prazo das minas, não foi feito antes, não havia uma metodologia para isso antes ou não havia essa preocupação? R - Olha, o próprio conhecimento geológico era próprio da superfície da mina, né, então a medida que nós fizemos a campanha de sondagem e que permitiram conhecer as jazidas em profundidade, né, e aí aplicou-se técnica de geoestatística e começou-se a estimar a qualidade do minério em sito, a partir daí você começou a planejar a longo prazo, né? Mas na época que eu entrei a lavra das minas era superficial, né, você só tirava quase que aquela camada de hematita, que era o minério de mais alto teor e muito superficial, a medida que você começou a aprofundar a mina e adiantar a tecnologia e a pesquisa, né, na frente de produção é que você teve condições de planejar. Então isso veio aos poucos, veio com o aprimoramento da técnica, né? P/1 - E em relação com Carajás, quer dizer, como é que vocês estavam em Itabira, é, foram acompanhando, de repente o surgimento de Carajás, as primeiras especulações do que era aquilo, o senhor tem lembrança de tudo isso, não? R - Olha, no início nós fomos chamados até para a Vale, a Vale, o pessoal da Meridional, né, descobriu Carajás, o Breno já deve ter contado bem essa história para vocês e a partir daí o governo chamou a empresa e disse: "Olha, existe descoberta lá na, na, na floresta, no interior do Pará e parece que é muito grande." Então a Vale entrou na jogada, né, e associou-se com a, o governo deu a concessão, associando com a, né? Então nessa época a gente trabalhava em Itabira e fomos chamados para ajudar as avaliações, né, trabalhamos em diversas, é, defesas do distrito, né, contra ataques de outras empresas interessadas na área, né? Então nós chegamos a fazer vários estudos demonstrando que a Vale tinha condições de tocar projetos integrados, né, defender uns para não retirar o manganês fora da área de Carajás, né, houve idéia de entregar o manganês para a outra empresa, então tudo isso, nós já como

técnicos lá a gente contribuiu com estudos, tal. Então isso foi criando uma sinergia entre Itabira e Carajás, né, e na época então do projeto mesmo, então foi constituído um grupo de trabalho e a gente triangular entre as três áreas, a gente para Serra, foi implantado uma usina piloto, fazia-se teste de beneficiamento, dimensionam-se os equipamentos para a usina de beneficiamento, a partir daí a gente levava ao Rio de Janeiro para a superintendência de engenharia fazer o projeto detalhado da obra, né, e ficamos triangulando Itabira, Carajás e Rio de Janeiro, durante o projeto, foram quatro anos trabalhando 12, 14 horas por dia, né, foi um esforço tremendo, né, e a noite você ia para a casa, chegava na porta da sua casa, tinha fila de gente pedindo para ser enviado para Carajás, né? P/1 - Tinha mesmo é? R - A minha mulher fazia uma bandeja de cafézinho, quando eu chegava em casa a noite do trabalho, ela estava com a bandeja de cafézinho servindo o pessoal, né, filas de pessoas da cidade querendo ser recrutado para Carajás, né? P/2 - Os próprios, os próprios empregados da Vale? R - Não, pessoas da cidade, os empregados tinham contato com a gente no serviço mesmo, né, mas a população da cidade toda se candidatando, né, para ir Carajás. P/1 - Querendo ir para Carajás? R - Então tinha uma romaria na porta da minha casa a noite, aí eu chegava já estava ali 10, 12 pessoas me esperando e a minha mulher, falei: "já está chegando" "espera um pouco que ele já vem", né, é interessante isso. P/1 - Isso é, que período é, que período que era \_\_\_\_\_? R - Já em obra, já em 84 por aí. P/1 - Ah, tá. R - É já estava, nós já estava transferindo a equipe para lá, então nós levamos gerência média, é, levamos supervisores, né, e empregados especializados, nessa época começou um processo de seleção, né, e desenvolvemos o treinamento de mão-de-obra na região, né, nós fizemos um acordo com o Senai, o Senai tinha um centro de treinamento que era um circo de lona, né, ele se instalou lá na Serra e começou a fazer os primeiros cursos, primeiro nós tivemos que treinar os instrutores do Senai, porque estavam acostumados com oficina mecânica de e indústria extrativista que tinha na região, né, extrativista vegetal, né? Então com isso nós tivemos que pegar os instrutores da Senai lá do Pará, levar para Itabira, eles ficaram lá seis meses estudando em Itabira, né, os procedimentos da Vale para depois voltar para a Serra para fazer os cursos de treinamento, né? Então isso tudo foi feito nesse período entre, entre 80, aí já numa fase de 84, 85, né? P/1 - Quer dizer, houve um aproveitamento da mão-de-obra de Itabira e... R - A mão-de-obra especializada nós levamos de Itabira, né, o próprio Mozart, que foi superintendente lá, era engenheiro na época em Itabira quando ele foi para lá, né, é, diversos engenheiros, supervisores, né, pessoas de alto nível técnico que podiam ser multiplicadores lá, então nós selecionamos essas pessoas e transferimos para Carajás, né, e também empregados especializados, mecânicos especializados, eletricitas especializados, agora o restante da mão-de-obra foi recrutado no local, né, só que não havia tradição mineral, né, então você tinha que treinar todo o mundo, né, foi um esforço enorme de treinamento para você construir a equipe, né? P/2 - E desses que pediam na sua casa para serem enviados para lá chegaram a ir? R - Não, dificilmente, né, porque você pedia currículo e tal, você acabava dando privilégio para o pessoal da própria Vale, né, que já tinha, você, você queria pessoas que acrescentassem lá, né, quer dizer, não era a idéia de transferir o peão comum, né, esse a gente tinha, por obrigação, recrutar na região, né, obrigação moral, porque não havia nenhuma regra estabelecida, né? P/1 - Essas pessoas elas queriam ir por uma questão de emprego simplesmente ou porque Carajás tinha alguma... R - Não, tinha uma apelo especial, né, você tinha toda aquela, aquela aura de grande província mineral, né, quer dizer, a Serra Pelada também contribuiu para isso, então ficou o Eldorado de Serra Pelada junto com Carajás aquilo tinha uma mística especial, daí lá merece uma mística, né, porque realmente é um distrito formidável, né, é o maior distrito mineral do planeta, né, sem sombra de dúvida, né, então realmente isso tinha uma atração muito grande, a atração era tanta que nós precisamos delimitar a comunidade lá dentro, então nós fundamos um centro comunitário vizinho chamado Parauapebas, né, porque existia um posto médico, tipo um hospitalzinho pequeno na Serra, e começou a população inteira a caminhar para lá para ser atendida, então os médicos passaram a fazer curetagem, aborto, aquele negócio todo, porque a população da região toda ia para lá para lá, para ser atendido, né? E então nós fizemos, é, nós urbanizamos um centro comunitário mínimo em Parauapebas, fizemos um centro comunitário, fizemos uma igreja, um centro cultural, fizemos uma delegacia de polícia, fizemos um posto médico, né, até depois aumentamos para um hospital, e ali começou a fixar a população vizinha, né, então nós conseguimos conter a migração de pessoas para a Serra, né, porque foi juntando gente na região, né? Então nós fundamos as cidades satélites de Parauapebas, né, essa cidade depois desenvolveu muito e ficou uma comunidade enorme, hoje é município inclusive, né, \_\_\_\_\_ de Parauapebas, né? Então tem muita coisa interessante, só vocês conversar aí umas 50 horas com o Mozart, né, ele vai contar para vocês porque ele morou lá diretamente, né? P/1 - Uma curiosidade em relação uma passagem do senhor agora pouco, né, a defesa que vocês fizeram de Carajás e tal, quer dizer, havia uma pressão, uma tentativa de se recortar aquilo? R - Ah, sem dúvida, havia na época da concepção, depois houve muito forte na época da privatização, né, na época, não sei se já seria o momento de se abordar isso, mas na época da privatização, é, a, como é que eu vou dizer isso, você, você, os métodos de avaliação mesmo de valor de jazida eles consideraram uma exploração durante um horizonte de 30 anos, quer dizer, os métodos tradicionais eles têm sensibilidade para calcular o valor com 30 anos de produção, a partir daí o método econômico perde o sentido, tá, porque você atualiza o valor daquele dinheiro no tempo, mas ele já não dá mais nada. Então Carajás tem 400 anos de minério e os métodos tradicionais de avaliação só cobrem 30 anos, então começou a pressão, então vamos separar o Carajás, você coloca reservas suficientes para o que está instalado hoje e o restante separa, e só privatiza aquelas reservas vinculadas a produção, né? Bom, isso nós fomos contra na época, né, o grupo de trabalho que trabalhou em Carajás, já na privatização, né, não em... já na privatização, falou: "nós não podemos segmentar a mina porque nós vamos apear a Vale, o Carajás, né", Carajás tem que ter essa perspectiva de expansão, se você corta a reserva, você poderia perder o interesse dos concorrentes que queriam adquirir a jazida, você podia até inviabilizar o processo, né? Então nós tínhamos que achar uma solução para valorizar essas reservas acima de 30 anos. Então nós trabalhamos em dois projetos para fazer isso, um deles foi chamado as participativas, né, que que vem a ser isso, a participativa foi um título que nós criamos vinculado ao resultado futuro da lavra, né, então, é, como é que nós criamos isso, eu precisava remunerar os acionistas da época em função para ele receber essa produção futura, e os novos acionistas que iam entrar comprando na empresa tinha que ter alguma forma de eles pagar por isso, né, então a tinha uma engenharia financeira que era a seguinte: nós pegamos, a empresa tinha ações preferenciais B, que ela, existia isso no estatuto, então nós fizemos uma bonificação em ações preferenciais D para todos os acionistas da época, então todo o mundo recebeu uma cada ação recebeu uma, tá, como você não podia bonificar direto em, nós bonificamos em ações preferenciais B, e na mesma assembleia, logo em seguida essas ações foram recompradas através de, então chegou uma na mão de cada acionista, qual que era a idéia, o governo então vendia as ações e mantinha as, tá, muito bem, essas no futuro, quando a mina passasse do 30º ano e essas minas comessem a ser exploradas, elas rendem um adicional, então este adicional foi feito por similitude com negócios que envolviam compra e venda de reservas no chão, né, reservas em sito, então esse adicional, o debenturista no futuro recebe. Então vamos analisar situações, aquele que vendeu ficou com as, então ele não recebeu na época, mas vai receber o rendimento futuro, aquele acionista que manteve as ações desde daquela época e mantém as ações até hoje, ele tem também a, tá, então no momento que começar a produzir acima do 30º ano ele vai pagar as enquanto acionista e vai receber as enquanto debenturista, certo, então para ele vai ficar neutro, ele vai só, ele vai ter o benefício da exploração futura, um acionista que saiu da empresa depois da privatização, tá, ele leva a com ele... Fita 2 Lado A R - ...com ele, ele pode vender as ações e levar as agora o acionista novo que entrou na privatização, no

futuro, na hora que aquilo entrar em produção ele vai Ter que pagar as o rendimento, então foi uma justiça comercial enorme esse processo de quem tinha a receber, o Governo vai Ter uma renda adicional no futuro com essa exploração, o acionista novo vai pagar pelo que ele não pagou na época, essas tiveram assim um efeito de diminuir a pressão de separar as coisas, nós geramos uma renda adicional ao Governo porque a pressão era forte de meios técnicos e meios políticos para separar o distrito, segmentar tudo, isso seria um desastre para a Vale, ela perdia a escala do Carajás, no momento em que ela perdesse a escala do Carajás, se perdia o interesse dos compradores e poderia até inviabilizar o processo, o outro instrumento que nós fizemos semelhante a esse foi o contrato de risco com o BNDES, a idéia era também para evitar a separação, então a Docegeo tinha descoberto na época diversas áreas promissoras de cobre e ouro, abaixo das minas de produção, sondagem profunda revelou que tinha quantidades enormes de ouro e cobre, e não dava tempo de avaliar, então o que nós fizemos, nós fizemos um contrato de risco com o BNDES, com o BNDESPAR, esse contrato de risco é o seguinte, tudo aquilo que a Docegeo e a Vale já tinham investido na pesquisa geológica foi atualizado, então o BNDESPAR para entrar de sócio ele tinha que investir até igualar o investimento, então aí ele passava a ser sócio meio a meio daquela jazida, qual é a vantagem disso, você precisa de recurso para explorar o distrito Carajás como um todo, então você garante um adicional com esse fluxo de recursos para o Carajás, você evitou a separação, os técnicos que já faziam pressão para separar a jazida, você evitou essa pressão da opinião pública e criou uma sociedade com o BNDESPAR, isso aplacou os setores governamentais também que achavam que não podiam vender o Carajás só por 30 anos de produção. Bom, então com isso, esse contrato com o BNDES teve esse mérito de evitar a separação, nós colocamos ainda, esse aqui nós brigamos muito lá, fomos ao BNDES, brigamos e dizemos, vocês não podem simplesmente entrar de sócio meio a meio... (PAUSA) R - ... onde é que está o risco da pesquisa geológica, todo aquele pioneirismo, toda aquela técnica que a empresa desenvolveu, todos os investimentos de tecnologia que ela fez durante anos, isso têm valor, não é simplesmente você colocar a mesma quantidade de dinheiro que nós já botamos, então foi criado uma taxa do descobridor, que é o o é um pagamento adicional que o BNDES tem que fazer à Vale para se associar no contrato de risco, então nós fizemos um contrato de risco em que a Vale tem mais da metade, essa engenharia financeira aí, o Doutor Ulysses Freitas trabalhou muito nisso, com o grupo de trabalho nosso, mas com a orientação do Ulisses, então são coisas que nós fizemos e defendemos o Carajás, se o distrito sofresse essa segmentação ele perderia o grande destino que ele tem, esse foi um trabalho muito importante que nós fizemos na privatização, não é muito conhecido, não pode ser visto que uma é um custo adicional para a empresa, se você pensar, ah, futuramente a Vale vai ter que pagar essa Os acionistas novos, enquanto acionistas, eles vão pagar a , os acionistas antigos vão pagar, se ele ainda tem a e vão receber também, porque ele é debenturista, então para ele ficou no zero a zero, ele vai ficar com o lucro da operação futura, o novo vai pagar pelo que ele não pagou na época. P/1 – O Governo ficou com o quê? R – O Governo ficou com as , ele vai ter uma renda adicional, toda aquela opinião pública dizia que estava havendo subavaliação do patrimônio mineral, isso não é verdade, esse instrumento foi criado dentro da Vale do Rio Doce, o grupo de trabalho desenvolveu essa engenharia e isso foi levado ao Ministro, o Schettino defendeu brilhantemente lá junto ao Ministro, o Ministro achou a idéia excelente e a partir daí determinou ao BNDES, isso vai ser feito, vamos colocar as participativas dentro do processo, então foi uma defesa da integridade do distrito de Carajás. P/1 – Existe algum tipo de projeção de quanto isso pode render daqui 30 anos? R – Olha, são percentuais da receita líquida futura, então nós pegamos, existem instituições internacionais, são vários bancos de dados de negociação entre empresas, então nós pegamos estatísticas de negócios realizados com compras de jazidas, então quanto vale uma tonelada debaixo do chão, porque o projeto vale por aquilo que ele rende atualizado no tempo, mas tem a reserva que está debaixo do chão, então essa reserva que nós fizemos estatísticas e determinamos para cada tipo de minério um percentual do faturamento futuro, e isso foi passado em escritura pública, existe a escritura registrada, existe agente fiduciário que toma conta das para os debenturistas, foi tudo feito com esse intuito de fazer uma justiça comercial, e preservou o distrito da fragmentação, isso nós fizemos e existe para o ouro, existe para o manganês, para o minério de ferro, e mesmo jazidas virgens que não estavam pesquisadas ainda, que não tinham com ser valorizadas, nós fizemos a para ela também, algumas nós simulamos a operação e pusemos preço, e outras nós deixamos por conta das , foi um processo que trabalhamos intensamente para dar o valor adequado ao patrimônio mineral. P/1 – O que era possível calcular aí naquele momento foi calculado sem as ? R – É, porque um negócio qualquer que não seja a mineração é sempre avaliado, chama valor presente do fluxo de caixa, você projeta 30 anos de lucros, desconta esse valor desse lucro no tempo e traz para o momento presente, então é esse valor que se paga em negócio entre empresas, é o valor presente do caixa futuro, descontado para hoje, você traz toda a renda futura, equivalente, é um juros composto, você vem decompondo um juros composto e traz para o momento de hoje, então isso é o tradicional, mas isso não pega uma jazida de 400 anos, e quanto mais longe no tempo menos valor presente tem, você hoje economizando um real, daqui a 40 anos você tem uma fortuna, então quando você faz o sentido inverso, uma fortuna daqui 50 anos vale um real hoje, então o valor presente não pode, é um método de estimativa que é convencional, ele tem uma abrangência no tempo, você tinha que criar um instrumento a mais para não ser acusado de, primeiro por patriotismo porque a gente queria que fosse vendida dentro de um preço justo, e segundo porque você tem que ter a justiça comercial do instrumento, acho que foi um brilhante trabalho esse que foi feito, não pode ser entendido como um custo futuro que a empresa vai ter, tem que entender dentro do contexto, o próprio contrato de risco com o BNDES, o contexto de manutenção da província mineral, porque a pressão era forte, nós tínhamos a pressão muito forte do meio político, do meio militar, do meio técnico, achando que as reservas estavam sendo subavaliadas. P/1 – Conta um pouquinho para a gente desse processo. Quando que o senhor começou a ouvir falar de privatização na Vale, que momento aflorou essa discussão aí dentro? R – Quando iniciou o processo de privatização, dentro das empresas na siderurgia que começou primeiro, então nesse momento a Vale sentiu que a indústria de base já estava começando a ser privatizada, o próprio Presidente Schettino, ele nomeou comissões internas que começaram estudar o assunto, muito antes do Governo decidir privatizar a Vale, foi bem antes, foi coisa de dois ou três anos antes, a Vale já tinha grupos de trabalho internos estudando isso, então na época quando realmente a Vale foi incluída no plano nacional de desestatização, aí imediatamente o Schettino entrou com o Ministério e criou as comissões mistas CVRD e BNDES, então eu coordenei a comissão técnica da Vale, a coordenação técnica de todo o processo de avaliação, de transferência de dados para os consórcios avaliadores, nós chegamos a ter 200 consultores de consórcios avaliando a Vale simultaneamente, eram 30 empresas, então foi um processo de avaliação enorme, então nós tínhamos um grupo da Vale e esse grupo nós escolhemos representantes em cada superintendência operacional, então esse grupo todo trabalhou sob minha coordenação técnica nessa transferência dos dados, aí veio o processo de avaliação, nós discutimos com o BNDES item a item da avaliação, pela ação desse grupo de trabalho nós conseguimos aumentar o preço de venda em um bilhão e 200 milhões acima do valor que os consórcios avaliadores tinha feito, então pela nossa argumentação, por valorar os negócios da empresa, e levantando pontos que eles não tinham conseguido ver, tudo isso nós conseguimos, isso foi aproximadamente 13% a mais do que o preço que os consórcios tinham escolhido na época, ainda houve mais o instrumento das participativas, mais o contrato de risco, ainda houve o ágio no leilão, então eu acho que o preço final de dez bilhões e meio de Dólares para a Vale como um todo, aí você pega a fração relativa às ações que foram vendidas, eu acho que ficou um preço justo, se considerando que há ainda recebimentos futuros a serem feitos, ficou justo o preço, mas nós trabalhamos muito em interação com

o BNDES conseguimos aumentar o preço, havia critérios de avaliação que nós sugerimos que fossem alterados e o BNDES aceitou, nós conseguimos aumentar o valor da venda, achamos que isso era um compromisso de lealdade tanto com o acionista majoritário que é o Tesouro Nacional, tanto com os acionistas minoritários que também a gente devia obrigação a todos os acionistas, então com isso a gente falou, nós temos que ter vários princípios, o Schettino estabeleceu diversos princípios para a privatização, um dos princípios era que a Vale tinha que manter o desenvolvimento sustentado dela, o outro princípio era que ela não podia perder a sua escala de corporação competitiva em nível mundial, se você cortasse a Vale em diversas empresas, essa força sinérgica do conjunto ia embora, então foi diretora do Schettino, vamos sempre trabalhar para manter os negócios unidos, se a Vale perder essa dimensão internacional dela é um desastre, primeiro que você ia retardar a venda também, se você fosse vender pedaços e isso depois que começou o processo se você retardar ele muito é desgaste, então tinha essas diretrizes, ele defendeu que a privatização fosse feita de uma forma digna para os empregados, defendeu essa manutenção da unicidade, então esses princípios nós levamos para o BNDES, havia pressões para separar a área de ouro, para separar a ferrovia, queriam separar a ferrovia de dentro do complexo mina-ferrovia-porto, a Vale o tempo todo na sua história ela cresceu porque ela tinha o domínio sob o ciclo operacional todo, ela minerva, transportava, embarcava, botava dentro do navio e entregava para o cliente, então houve até uma série de pressões para segmentar até a espinha dorsal do transporte, tirar a ferrovia de dentro do pacote. P/1 – As pressões elas vinham como, como que elas chegavam até vocês? R – Chegavam pela mídia, chegavam por informações de consultores técnicos que levavam opiniões ao BNDES, havia tentativas de influência dentro do BNDES, todos os segmentos que tinha interesse em um determinado negócio da Vale iam lá pressionar, então foi um trabalho muito importante, a diretoria do Schettino foi sempre favorável à privatização, ela sentia que o Governo teve uma época que o empresariado não tinha condições de botar uma Vale do Rio Doce para a frente, porque ela foi fundada em 42, mas a partir de um certo momento o empresariado nacional e os meios financeiros nacionais estavam plenamente capacitados para assumir a produção da Vale, então a Vale tinha essa consciência de que o meio privado já estava preparado, segundo que não era papel do Governo ficar no seguimento produtivo, o Governo tinha que mexer com a infra-estrutura econômica e social, fomento, esse tipo de coisa que o Governo tinha que fazer e não cabia a ele permanecer no setor produtivo, no mundo inteiro se privatizava, o Brasil não podia ser o patinho feio, será que só nós estaríamos certos em ficar estatais, sendo que o mundo inteiro, a Inglaterra, a França, a privatização sendo feita no mundo todo, então a diretoria da Vale sempre foi favorável à privatização, e ela trabalhou no sentido de vamos otimizar, vamos fazer o possível para que esta privatização seja muito bem feita, quando o Governo definiu o modelo de privatização e falou, nós vamos fazer a venda do controle da empresa, então a Vale passou a trabalhar otimizando o modelo de venda, eu vou te dar um exemplo, nós tínhamos um recesso e havia já se organizando grupos que tinham as minerações australianas como concorrentes, a gente já sabia de contatos entre outras empresas em que os australianos estavam manobrando para entrar em alguns consórcios, não nos consórcios finais, mais em outros consórcios no meio do caminho, os australianos chegaram a fazer diversas reuniões para entrar em consórcios, então nós colocamos no modelo, e o BNDES aceitou, por proposição da Vale, colocou-se a limitação de que concorrentes só podia entrar no grupo de controle até um certo percentual, porque se o concorrente entra com a posição forte dentro do grupo de controle ele podia reduzir os planos de expansão da Vale em função dos planos de expansão próprios dele, então seria um freio na expansão da empresa, então nós colocamos restrições à presença excessiva dos concorrentes, fizemos também restrições à presença excessiva de clientes, então as usinas siderúrgicas japonesas também chegaram a começar se articular para entrar comprando, se elas conseguissem uma posição acionária muito forte dentro do grupo, provavelmente elas iam aviltar o preço do minério no futuro, para ela interessaria comprar barato o minério, então para evitar o aviltamento do preço, e para evitar que essas siderúrgicas estrangeiras se dominassem a Vale do Rio Doce eles poderiam transformar a Vale num centro de custos, então nós fizemos uma restrição à presença excessiva deles no grupo de controle, então esse tipo de salvaguarda foi feito pela Vale, a Vale conseguiu influenciar no modelo de privatização para fazer essa defesa contra o desenvolvimento sustentado, se havia um risco de se prejudicar o desenvolvimento sustentado da Vale nós tínhamos que atuar e atuamos bastante nisso. P/1 – Partiu da Vale? R – Partiu da Vale. P/1 – E esse embate, o BNDES fazia empecilhos ou não? R – Não, o BNDES aceitava a argumentação, porque ele sentia que aquilo era importante, foi um processo de interação, o grupo de trabalho tinha reuniões frequentes com o BNDES, então isso ia para o Ministério, então foram várias reuniões desse tipo, o processo a nível estratégico foi liderado pelo Presidente Schettino, e havia dois Diretores da Vale que eram também encarregados quase que de privatização, que eram o Anastácio Fernandes e o Guilherme Gazolla, esses três foram os comandantes estratégicos, eu trabalhei no grupo técnico que deu seguimento a essa coisa toda, mas foi um trabalho árduo de defesa, essa é uma forma de defender a privatização e defender o futuro da empresa, para mim se tem projetos em que eu me senti gratificado na vida profissional, um foi Carajás e o outro foi a privatização, eu acho que nós conseguimos grandes coisas. P/1 – Você chegou a trabalhar nos primeiros grupos de trabalho ainda lá quando Schettino montou os primeiros grupos, antes de se falar em privatização? R – Não, os primeiros não, eu entrei e na época eu estava como presidente da Valia, então o Schettino me chamou e falou, olha Gazolla, nós estamos precisando do seu trabalho na privatização, e eu sai de presidente da Valia para ser assessor técnico, mas eu achei que valia a pena porque era um desafio profissional muito importante, eu fiquei como secretário técnico da presidência, mesmo nível de diretor da Valia, mas a função executiva que eu tinha na Valia eu saí e fui para fazer esse trabalho, depois que terminou o trabalho de privatização é que eu fui para Presidente da Valesul, o Schettino me devolveu para a área operacional, você fez a sua cota de trabalho, agora você volta para a área executiva como Presidente da Valesul, então eu terminei meu último período na Vale como Presidente da Valesul, mas foi um trabalho muito bonito, muito importante. P/1 – E nesse grupo de trabalho, como era a relação entre vocês, o pessoal da própria Vale, os superintendentes de cada área? R – Olha, nós sentimos que nós éramos os catalisadores do processo, mas a gente precisava do suporte das áreas, então nós tínhamos um grupo básico que era uma meia dúzia de técnicos e nós fizemos os contrapartes nas várias empresas do grupo e nas várias áreas operacionais, então nós pedimos para cada superintendente que nomeasse dois ou três técnicos para ajudar o grupo de trabalho, então nós tínhamos o pessoal nas áreas da empresa inteira, com isso quando vieram os consórcios avaliadores nós preocupamos em passar os dados de uma forma sistêmica, por exemplo, nas primeiras reuniões eles já queriam sair para as áreas, ver o custo de cada área, espera aí, meu amigo, primeiro nós vamos explicar para vocês como é o sistema de custos da Vale, como é que é o sistema orçamentário, como é que é o sistema de gerenciamento por valor, a Vale tinha valor de cada área de negócio, você tinha o retorno de investimento de cada área, nós já tínhamos grupo de planejamento estratégico que tinha a noção perfeita do valor de cada negócio, isso tudo a gente tinha, nós tínhamos um planejamento para o havia um plano estratégico para o dia seguinte da privatização, esse plano ele foi passado para os controladores novos assim que definiu o leilão a diretoria da Vale passou o plano do planejamento estratégico do já passou para o grupo controlador, tudo já existia, então nós fizemos a transferência de tecnologia de uma forma, a transferência do negócio, primeiro para a avaliação, nós fizemos de uma forma sistêmica organizada, depois o plano de ação foi transferido para o consórcio vencedor. P/2 – E esse trabalho técnico estava sendo realizado, e além disso, havia um trabalho de esclarecimento para o corpo da empresa, para os empregados, de preparação para essa alteração? R – Sim, nós fizemos, a gente gravava entrevistas como essa aqui e passava na Vale inteira, tinha um projeto de comunicação com

os empregados, isso era feito o tempo todo, foi feito várias vezes entrevistas com o grupo de trabalho para a divulgação para o pessoal. P/2 – Como estava a aceitação dos empregados? R – Olha, os empregados, o que o empregado tinha como expectativa desse processo, vocês perguntaram naquele questionário que vocês me deram, ele tinha, a questão do emprego em si, ele já sabia que o emprego é função da competência dele e do desenvolvimento da Vale, então não havia mais aquela idéia de que o emprego é para sempre e coisas desse tipo, ele já sabia que depende da competência dele, então a expectativa do pessoal era pela manutenção do \_\_\_\_\_ de crescimento da Vale, o pessoal queria que a Vale continuasse crescendo porque essa é a garantia maior, é o crescimento da empresa, queriam a expectativa deles da manutenção daquele ambiente de trabalho, daquele sentimento de trabalho em equipe, daquela camisa da empresa, isso tudo é a expectativa do pessoal de que seja mantido sempre, porque esse é um dos pilares do desenvolvimento da Vale, é a garra da turma, é o vestir a camisa da empresa, isso é importante, nós crescemos pela qualidade da mão de obra, e pela confiança dos acionistas, se junta a confiança do investidor com a equipe motivada, uma equipe que trabalha junto, uma equipe que está identificada com os objetivos da empresa a Vale vai continuar crescendo, então a aspiração do pessoal era com a projeção desse futuro, que a Vale fosse mantida perene, porque todo mundo pensa, nós queremos uma garantia futura, então, a própria, saldar os compromissos que a Vale tem com a Vale, essa é a expectativa do pessoal, nós lutamos até na última hora para que isso constasse do edital e saiu num fato relevante dos últimos documentos da privatização, de que havia compromissos atuariais a serem cumpridos, então essa era a expectativa do pessoal, a expectativa do desenvolvimento, de continuar o desenvolvimento, de continuar o bom ambiente de trabalho, continuar investindo em educação do funcionário, em saúde, em treinamento, esse tipo de coisa, essa era a preocupação do pessoal, e eu acho que todo dirigente de empresa tem que ter isso em mente, um dos pilares do desenvolvimento dessa empresa é o corpo de profissionais excelente que ela tem, isso tem que ser cultivado, tem que ser muito cultivado isso. P/2 - O senhor disse em algum momento nesses grupos técnicos que estavam analisando a privatização, sofreram pressões principalmente da mídia, e dentro da empresa também havia algum tipo de pressão? R - Não, olha, foi feito muito trabalho de, eu não identifiquei assim resistências internas vamos dizer, você tinha pessoas que, não existe um patrulhamento ideológico das pessoas, mas existiam, a administração da empresa ia aos empregados e explicavam as suas razões, então às vezes a pessoa podia ter uma convicção íntima de que não era a favor da privatização mas ela sentia que o comando da empresa estava unido a favor da privatização e que estava procurando fazer as coisas da melhor maneira possível, porque privatização, ou venda de controle, ou venda de empresa, quem decide é o sócio majoritário, isso é do mundo dos negócios, no mundo dos negócios se você é dono, se você é controlador então você tem o direito de vender, então nós tínhamos essa convicção de que o Tesouro resolveu vender, ele tem direito de vender, vamos trabalhar para que seja a melhor venda possível, vamos trabalhar para que o desenvolvimento da empresa seja mantido, vamos trabalhar para que ela não seja fragmentada, vamos trabalhar para que o pessoal tenha um tratamento digno, então tudo isso são coisas que a gente pode fazer e a empresa comunicava isso para os empregados, quer dizer, podiam ter pessoas que pessoalmente tinham resistência à privatização, mas foram sempre disciplinados, nós não tivemos nenhuma iniciativas dentro da Vale de profissionais nossos que boicotaram processos, esse tipo de coisa não ocorreu, foi muito uniforme o tratamento dentro da empresa como um todo. P/1 - Havia alguma expectativa em relação a quem ganharia, quem iria vencer o processo de privatização? R - Olha, quando a gente sentiu que estava havendo esse movimento dos grupos internacionais, que os australianos estavam se movimentando, os japoneses estavam se movimentando, e mesmo grandes corporações internacionais estavam se mobilizando para participar do processo, então a diretoria da Vale procurou os meios empresariais brasileiros mais relevantes, e a idéia era formar no início, a diretoria incentivou que eles se associassem num consórcio, num dado momento esses membros deste consórcio se separaram, então aí ficaram dois processos, dois consórcios na reta final, quando ficaram os dois consórcios separados na reta final, a diretoria passou a adotar uma posição de neutralidade, antes ela encorajou o empresariado e os meios financeiros nacionais a que eles entrassem no processo, no momento em que eles se separaram em dois grupos, o que é natural, faz parte do jogo comercial, quando eles se separaram em dois grupos a Vale passou a ter uma posição de neutralidade, então se a gente tinha uma informação nova para dar ao processo, a gente dava através do BNDES, então digamos, passamos a fazer reuniões simétricas com os dois consórcios, havia lá um dos consórcios pedia, ... (fim do lado A) Fita 2 Lado B R - ... olha, eu queria que vocês detalhasse mais o aspecto daquele planejamento assim, assado, tá, então vinha o pedido de um dos consórcios, a gente levava esse pedido ao BNDES e falava, convoca os dois consórcios para a gente explicar para os dois, porque agora é uma licitação, né. A licitação você tem regra, você tem que ter isonomia de informação, né, então desse momento em diante a postura da diretoria foi manter uma neutralidade, né, e foi assim até o final do processo. Existia um chamado que era um centro de informações que o BNDES montou, né, esse, a gente colocava as informações dentro do, as informações estratégicas que diziam respeito à concorrência etc, a Vale reservou para mostrar aos consórcios habilitados, no final, por exemplo, então não era qualquer aventureiro que chegasse lá para ver os planos estratégicos da Vale, né, então nós fizemos assim, uma certa, defazamos isso no tempo, essa informação mais estratégica foi feita quando já havia os consórcios habilitados, né, quando eles já estavam habilitados para concorrer, então aí foram feitas reuniões e mostrou-se planejamento estratégico e tal, mas para os dois consórcios, já de uma forma simétrica, né, então vamos dizer, eu acho que a diretoria foi extremamente lisa em todo esse processo, ela agiu com uma ética enorme, né, e a privatização foi a bom cabo, né, eu acho que funcionou tudo direitinho, né. P/1 - Essas informações, ah, tem informações que não se dão num processo como esse, ou não, o senhor segura? R - Olha, precisa ter, tá, porque é público, o é público, então vamos dizer você tem determinadas informações na sua estratégia que são contrárias a um concorrente seu, né, então eu não posso colocar aquilo ali a público, né, num dado momento, se eu tenho uma política que existe outras mineradoras no quadrilátero ferrífero, eu tenho uma determinada diretriz estratégica que eu pretendo ganhar um cheque que pertence a outra empresa, né, eu vou botar isso lá dentro da sala do, então isso nós fizemos, né, nós fizemos, às vezes o BNDES falava, mas vocês tem que mostrar tudo, mas nós vamos mostrar, a hora que tiver o consórcio habilitado, que dizer, vai concorrer, né, então quer dizer, a gente acabou de mostrar os dados nessa época, quer dizer, não houve dados que não foram mostrados, mas alguns só foram mostrados na reta final do processo. P/1 - E para o período da auditoria ainda, do valor, \_\_\_\_\_ do valor, não da formação dos consórcios, as informações também foram disponibilizadas ou não? R - Foram disponibilizadas, nós colaboramos muito para fazer a estimativa dos valores, né, disponibilizamos tudo e discutimos critérios, né, discutimos critérios também. P/1 - Quem era, era a ... R - e a outra era a, como é que é, , não, , me faltou agora o nome aqui. Mas nós colaboramos muito, fornecemos as informações todas, discutimos os critérios de custos de capital que deveriam ser usados, né, você tem aquelas avaliações de risco da empresa, né, então você tem o custo de capital próprio, existe um fator beta que mede o risco setorial, isso tudo foi discutido com a nossa área de planejamento estratégico, né, então nós entramos no mérito dos parâmetros, né, fomos fundo no negócio, né. P/1 - Foi fácil ou não, o pessoal da auditoria também ou \_\_\_\_\_ complicado \_\_\_\_\_ R - Olha, foi, porque eram sempre reuniões de nível técnico, né, você fala vamos discutir o custo de capital da empresa para que esta taxa seja levada aos estudos econômicos, então você sentava e discutia, a gente passava toda a parte do planejamento estratégico, né, houve algumas, no final, vamos dizer, alguns itens de valor que nós sugerimos ao BNDES para incluir e ele aceitou, nós aumentamos 1 bilhão e 200 milhões de dólares na avaliação, né, foi um belo

trabalho, viu, fizemos um belo trabalho nessa época. P/1 - Tinha mais duas perguntas em relação à privatização. R - Sim P/1 - Era, uma, passou por algum momento por ali, pelo trabalho de vocês a discussão da pulverização das ações ou isso era uma determinação que vinha do governo? R - Houve, a Vale defendeu num dado momento a pulverização, mas nós sabíamos que o modelo quem faz é o Governo, né, que o majoritário decide como ele quer vender, né, mas não era uma pulverização simples, era uma pulverização com um grupo de controle que era o chamado modelo francês, o modelo francês estabelecia o que é chamado de núcleo duro, né, esse era, vamos dizer, um percentual do capital votante que seria atraído para esse capital votante, empresas, segmentos financeiros, empregados, né, para constituir esse núcleo de gestão, e você pulverizar vendendo tudo ao mesmo tempo, né, nas várias bolsas do mundo, né, você podia dizer que percentual você vai vender no máximo, né, na pulverização e ter um núcleo de controle, é, dimensionado e para o qual você atrairia acionistas por segmentos, né, você escolhia, eu quero a presença de um segmento industrial, eu quero a presença de um segmento financeiro, eu quero a presença dos empregados, né, então com isso você, esse é o modelo francês, mas você tem um núcleo de gestão, esse núcleo, durante as assembleias futuras ele vai demonstrar o seu desempenho para os acionistas, né, então os acionistas dão procurações a esse núcleo que somam ao capital que ele tem e ele tem a maioria, né. Na privatização da YPF da Argentina, né, , né, funcionou dessa forma, né, houve pulverização com a construção de um núcleo de controle, mas tudo isso é forma de fazer, eu acho que no momento em que o governo definiu o modelo, né, nós passamos a aperfeiçoar o modelo, aí colocamos, como eu já disse, aquelas restrições à presença excessiva de concorrentes, né, fizemos restrição à presença excessiva de clientes, né, não fizemos restrição assim a capital estrangeiro, achamos que num mundo globalizado como esse, capital estrangeiro é bem vindo, não é? Nós tínhamos restrição quanto à natureza dos concorrentes, né, nesse ponto nós sofremos um pouco de pressão dos consórcios, porque os consórcios querem a liberdade de mercado total, né, e nós queríamos uma solução que garantisse a perenidade da Vale do Rio Doce, então nós defendemos que não poderia haver presença excessiva de concorrentes, não estou restringindo, né, estou dizendo que neste seguimento a gente advoga uma regra, né, isso no mundo inteiro, quando a Inglaterra privatiza, ela põe regras que interessam a ela, quando a França privatiza põe regras, o brasileiro acha que não precisa ter regras, tem que ser liberdade total, né, nós achamos que precisava ter regras e elas foram aceitas, né, elas foram aceitas e fizeram parte do pacote. P/1 - A \_\_\_\_\_ R - A foi uma decorrência do, o Governo manteve ainda uma, ele manteve uma percentagem ainda de ações porque ele não vendeu tudo de uma vez só, né, então a ficou como a presença do Governo dentro do grupo de controle, né, e ele tem alguns assuntos, tipo essa, uma fragmentação do eixo mina-ferrovia-porto, a tem poder de veto, né. É, por exemplo, se houvesse, é claro que isso, ninguém quer atirar no próprio pé, né, mas se houvesse uma iniciativa de fragmentar esse eixo dorsal da Vale do Rio Doce, né, a poderia vetar, né, então foi mais assim um instrumento nesse sentido, né, de que ainda havia a presença do Governo, porque não vendeu tudo ainda, né. P/1 - O senhor foi lá, o senhor assistiu ao leilão de onde, o senhor foi para a bolsa. R - Assisti lá no plenário lá, fui para lá, fui para a bolsa, botei meu crachá e fui lá assistir. P/1 - E como é que foi a expectativa ali? R - A gente estava torcendo por um ágil, né, vamos, um ágil, nós achávamos que tinha espaço ainda para um certo ágil, como realmente aconteceu, né, então eu achei que o preço ficou justo, foi interessante você ver a disputa, né, porque realmente a empresa tem um atrativo enorme, né, a empresa, você sente, seria ruim se ninguém se interessasse em pagar bem pela empresa, né, então aquilo foi gratificante, a gente sentir que havia disputa pela empresa, né, mas foi interessante, botei o meu crachá, tenho ele guardado até hoje. P/1 - Tem guardado? R - Tenho, está lá na minha gaveta, né, interessante. P/1 - E daí com a privatização como é que foi um pouco a trajetória do senhor, o senhor já estava na Valesul nesse momento, o senhor já tinha saído, ou ainda não? R - Eu ainda fiquei na Valesul, né, na Valesul, quer dizer, no dia seguinte, logo depois da privatização, terminou a minha função, né, como coordenador do grupo técnico, e aí o Schettino adiantou o meu nome para a assembleia da Valesul, eu fui eleito presidente, né, e na Valesul eu trabalhei ainda de, a privatização foi em março, abril, né, daí eu fui ainda até o fim do ano, né, quer dizer, eu aderi ao plano de saída, né, em setembro, já tinha tempo para aposentar, né, então eu aposentei logo no dia seguinte à saída, né, e aderi ao plano e saí e aposentei, mas na época a área de alumínio da Vale ainda não tinha estruturado o na área de alumínio, então estava acéfalo o negócio, quer dizer, se existia nós que éramos presidentes antigos, continuávamos no posto, né, aguardando uma orientação da corporação, aí veio o plano, eu fiz a opção e ofereci para a Vale, falei olha, meu cargo é relativo, eu posso continuar sem ser empregado, né, eu fico à disposição de vocês enquanto quiserem para que até definir a questão sucessória, né, então isso foi feito, acordamos com a Vale e nós permanecemos no cargo de setembro até fevereiro do ano seguinte, permaneceu lutando pela empresa, né, nós fizemos uma reversão de prejuízo, havia uma estimativa de prejuízo na Valesul aquele ano, era de torno de 800 mil dólares, nós fechamos o ano com 6 milhões e duzentos mil de lucro, né, então os acionistas pediram para a gente fazer um esforço grande de controle de custos logo após a privatização, nós fizemos, renegociamos contratos, fizemos uma série de coisas, e conseguimos fechar bem o ano, né, atuei muito na Valesul na área de energia, né, eu acho até, que se eu puder escolher um fato da minha gestão na Valesul seria a atuação na área energética, né, nós terminamos a construção da Usina de Melo, né, era uma Usina que estava em construção, nós mandamos brasa, terminamos a Usina, inauguramos a Usina, é, conseguir do conselho aprovar uma duplicação na capacidade da Usina de Tuerê também, né, colocar mais um gerador em Tuerê, entramos na gestão de um consórcio que a Valesul fazia parte, a Valesul era sócia de um complexo hidrelétrico chamado Machadinho, tá, Machadinho é uma hidrelétrica no sul para 1 milhão, 140 mil, é, 1.140 megawatts de potência, então é uma baita usina siderúrgica que é um décimo de Itaipu, né, fica na fronteira de Santa Catarina com o Paraná, então essa hidrelétrica a Valia tinha em torno de 10% das ações e nós, são 11 sócios, então nós fizemos um trabalho junto aos sócios, conseguimos arregimentar 25% dos votos, tá, então eu fui eleito conselheiro do conselho deliberativo desse consórcio, então nós com 10% de participação tínhamos 25% de votos, tá, então com isso nós atacamos os problemas cruciais para a Valesul, a Valesul dos sócios era aquela que estava mais distante da usina, então existe um componente de custo no suprimento energético que chama pedágio, né, não é um pedágio físico de transporte de energia, não, é uma coisa virtual, porque o sistema elétrico é todo interligado em nós, não é, então você tira energia aqui e entrega energia, a hidrelétrica de Machadinho entrega energia lá no sul e você retira aqui no Estado do Rio, né, então é um transporte virtual, mas chama pedágio e nós, como estávamos mais distante, é que teríamos que pagar o pedágio mais alto, tá, nós entramos nessa discussão com os sócios, conseguimos um acordo de acionistas em que todos pagariam um pedágio médio, tá, então isso foi uma medida de longo prazo para a Valesul, como é que, mas então eles concederam isso para vocês de que jeito, né? Havia uma negociação do financiamento do projeto, do da usina, então nós falamos, olha, nós para compartilharmos os riscos do financiamento com vocês, porque a Vale poderia captar financiamento sozinha, não é, nós entramos captando financiamento junto com vocês, mas desde que o pedágio seja médio, tá, então por exemplo, essa atuação, nós conseguimos amarrar isso, fizemos um acordo de acionistas para o pedágio médio, nós trabalhamos também na redação do Estatuto de Regras para os Sócios, né, redigimos o estatuto junto com a comissão, entramos no meio, influíram na redação do estatuto, na contratação da obra em si, nós negociamos, existia um, né, que você paga o valor global para fazer o contrato todo, nós fizemos restrições orçamentárias, colocamos um teto máximo no orçamento do projeto, conseguimos aprovar isso também, então foi uma atuação forte para quem tinha 10% das ações, né, nós conseguimos uma série de coisas aí nessa área energética, então, quer dizer, eu passei esse período já depois da privatização lutando pela empresa ainda, né, até em fevereiro quando o sucessor

meu tomou posse, aí eu desliguei definitivamente, né. P/1 - O desligamento do senhor, quais razões que o senhor podia... R - Não, eu já tinha saído e me aposentei também, né. P/1 - Então foi por aposentadoria mesmo. R - É, estava mudando a legislação previdenciária, entendeu, já estava a reforma previdenciária no meio do caminho e eu já tinha tempo suficiente, não é, falei, não agora está na hora, vou sair e vou tratar da minha vida, não é, então fizemos isso, mas fiquei à disposição da empresa, nós oferecemos à Vale que a gente poderia permanecer enquanto eles definiam a questão sucessória, né. P/1 - Depois que o senhor saiu da Valesul, o senhor foi... R - Depois que eu saí, eu montei uma empresa de consultoria, né, e fiz planejamento estratégico de um grupo de informática, chamado, essa é uma cooperativa de informática com 3000 analistas de sistema, faturando 100 milhões de dólares por ano, né, então é uma empresa grande de informática e nós fizemos o planejamento estratégico dela, nós valoramos todos os negócios deles, todas as filiais, quanto valia cada tipo de negócios que eles tinham, né, eles estavam trabalhando no do milênio, né, então nós entramos, fizemos um planejamento estratégico para eles, depois eu fui contratado pela Braspérola Indústria e Comércio para dirigir, como diretor industrial da Indústria Têxteis Barbero, é uma fábrica de tecidos em Sorocaba que foi comprada pela Braspérola, então meu serviço foi fazer o, receber a gestão que era dos sócios do Banco Pactual, né, eles venderam para a Braspérola, então eu fui receber a gestão, organizar a gestão a moldes da Braspérola, né, e depois fizemos os estudos de integração das operações da Teba com a Braspérola, aí decidiu-se que a melhor alternativa seria fechar a Teba e transferir a fábrica toda para o lado da matriz, não é, então isso nós desmontamos a fábrica inteira em quatro meses, tá, desmontamos tudo e transportamos a fábrica para Vitória, fizemos um plano de desligamento assistido, tivemos que demitir 400 pessoas, mas fizemos de uma forma muito digna, não tivemos complicações com o sindicato, o sindicato tentou subverter os empregados, ele tentou bloquear as carretas, nós tínhamos preventivo, já tinha tudo pronto, né, mas nós conseguimos levar os empregados, né, demonstramos para os empregados que a empresa tinha plano de recolocação, que a empresa tinha extensão de assistência médica para eles durante um período e vinculamos esse plano de desligamento assistido à manutenção da produção, tá, se vocês assumirem conosco o compromisso de continuar produzindo enquanto a gente desmonta, nós damos os benefícios adicionais, vamos fazer uma parceria, tá, então com isso nós fizemos, os empregados, nós tínhamos máquinas sendo desmontada e o empregado trabalhando na outra do lado e não houve uma indisciplina, o sindicato não conseguiu levantar o pessoal de jeito nenhum, nós desmontamos a fábrica inteira, botamos em carreta e levamos para Vitória. Isso foi feito, quer dizer, desde o até a desmontagem da fábrica foi num período total de um ano e pouco, né. Agora eu terminei esse processo, estou trabalhando na matriz, na Braspérola, fazendo planejamento da reestruturação financeira do grupo, né, então eu estou trabalhando como consultor. Com uma escola igual à Vale do Rio Doce a gente tem que aprender e estou fazendo MBA também, de Finanças Corporativas e de Gestão na Fundação Getúlio Vargas, eu acho que a gente tem que exercitar o cérebro, né, não pode parar de pensar, não é, então eu me matriculei no curso e estou fazendo à noite, eu já tinha MBA de Engenharia Econômica, né, há mais tempo e agora estou fazendo de Gestão e Finanças Corporativas. P/1 - Seu cotidiano hoje como é que é? R - Trabalho a semana toda, chega sexta-feira à noite vou para a Fundação Getúlio Vargas, fico lá de seis e meia às dez horas da noite e vou para casa durmo de oito da manhã às duas da tarde, né, todo sábado, toda sexta-feira durante um ano e quatro meses. Estou fazendo, estou gostando muito, muito bom o curso. P/1 - E na hora de relaxar, de lazer... R - Relaxo no sábado à tarde, né, e domingo. P/2 - E o que que o senhor faz como atividade de lazer? R - Tomo bons vinhos, né, gosto de um bom restaurante, minha mulher me chama para eu caminhar na praia, mas, de vez em quando eu vou, né, e vamos levando a vida assim. P/2 - O senhor mora com quem? R - Moro com a família e com os filhos todos, né. P/2 - E são quantos filhos? R - São três filhos, três. P/1 - E eles estão em idade escolar, o que... R - Estão, já estão nas faculdades, né. P/1 - E o que que eles fazem? R - Comunicação Social na parte de Publicidade e, Arquitetura e Turismo. P/1 - E a esposa do senhor, o senhor conheceu a sua esposa onde... R - Conheci em Itabira. P/1 - Em Itabira? R - É, era de Belo Horizonte, mas eu conheci em Itabira. P/1 - Era da Vale ou... R - Não, não. Conheci numa festa lá, foi o destino. P/2 - Você se casou em que ano? R - Casei em 75, 75, estou fazendo bodas de prata esse ano, né, hoje em dia isso não é comum mais não, em compensação com uma mulher daquela eu tinha que ficar mesmo 25 anos, né, isso aí. P/1 - O senhor gosta de vinho, tem... R - Gosto, gosto de tomar um bom vinho. P/1 - É de família? O seu irmão também... R - Também é, claro, tem que, é de família, isso é de família. P/1 - Degustadores de vinho. R - Exatamente. Bom, então eu quero perguntar para o senhor, é uma pergunta, se o senhor pudesse, \_\_\_\_\_ trajetória de vida, sua trajetória profissional ou pessoal, se o senhor pudesse começar de novo, o senhor mudaria alguma coisa, o senhor faria alguma coisa diferente? R - Bom, pensando pragmaticamente, né, eu entraria num ramo de engenharia de mercado mais amplo, né, hoje se eu tivesse que aconselhar meus filhos, né, eu aconselhava eles a estudar civil, né, porque eu acho que é um ramo de mercado mais amplo, né. A mineração no Brasil infelizmente não está se desenvolvendo na velocidade que a gente gostaria, né, eu acho que está precisando acelerar, agora o petróleo, né, o petróleo está começando, essas licitações da Petrobras com novas áreas aí vai acelerar um pouco o campo de petróleo, mas a mineração em si está acontecendo pouca coisa, né, se você pensar no potencial mineral do país os projetos novos são muito poucos, né. Então eu pragmaticamente, se algum tivesse aptidão pela engenharia, né, eu aconselharia civil ou mecânica, né, que é um ramo mais moderno, é mecânica, né, mecânica que é um ramo mais moderno, mas estou muito feliz, eu acho que eu fiz uma carreira que eu posso olhar para trás e ver realizações, né. Quando eu descia em Carajás e mesmo muitos anos depois voltando lá, né, o aeroporto moderno, desce de avião a jato, né, aquilo quando você chega e vê o desmatamento em redor da província de Carajás tudo desmatado e vê aquele local preservado, te dá um orgulho muito grande, né. Na parte de meio ambiente lá, nós participamos das primeiras Comissões de Meio Ambiente, então havia regras de que todos os empreiteiros da construção, o funcionário mais graduado dos empreiteiros presente na serra tinha que fazer parte da Comissão de Meio Ambiente, né, e a gente segurava o faturamento se eles não agissem direito, né, tanto o pessoal de pré-operação quanto o pessoal de obra, né, trabalhava em conjunto e se os empreiteiros não trabalhassem dentro das regras ambientais a fatura era retida, o sujeito só recebia se ele cumprisse as normas ambientais, né, então hoje quando você sobrevoa a região e vê tudo desmatado em volta e vê a província de Carajás com a floresta intacta, né, é muito bonito, né, muito bonito. P/2 - Quais são seus sonhos para o futuro? R - Terminar de criar minha família, né, e viver feliz com eles aí, continuar vendo a renovação, né, dos, quando começar a aparecer os netos e tal, né, acho que a gente tem que caminhar é por aí mesmo. P/1 - \_\_\_\_\_ o que o senhor achou de dar esse depoimento e ter participado do projeto? R - Eu fiquei muito feliz, viu, porque eu dediquei 28 anos da minha vida à Vale, né, eu acho que a Vale fez parte do meu projeto de vida, né, então achei que essa iniciativa de convidar os profissionais foi muito interessante e gratifica a gente poder dar um depoimento desse tipo, né, eu agradeço muito a direção da Vale por essa oportunidade, recebi uma carta do presidente Jório Dauster, né, e foi com muita satisfação que eu vim aqui dar esse depoimento. Desejo a eles o máximo de sucesso na gestão da nossa Vale do Rio Doce. P/2 - Obrigada. R - E obrigado a vocês, né, pela, por me ajudar a falar, né, porque eu até escrevi um pouco porque eu não confiava muito nas minhas qualidades como palestrante em frente às câmeras, né, então eu escrevi também, alguma coisa que eu achei relevante, né. (fim do Lado B) (fim da fita VRD 046)