

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

Brazil Foundation - 10 anos (BF)

## **Aprender, agregar e contribuir**

História de [Pedro Toledo](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 00/00/0000

---

Projeto Memória BrazilFoundation  
Depoimento de Pedro Fontoura Toledo  
Entrevistado por Márcia de Paiva  
Rio de Janeiro, 21/06/2011  
Realização: Museu da Pessoa  
Entrevista número: BF\_HV010  
Transcrito por Ana Carolina Ruiz  
Revisado por Luíza Gallo Favareto

P/1 – Pedro, boa tarde. Eu queria começar pedindo que você me diga o seu nome completo, local e data de nascimento.

R – Pedro Toledo, 31 de julho de 1943. O local de nascimento foi Rio de Janeiro.

P/1 – Pedro, o nome do seu pai.

R – Valter Romeu de Toledo e Almerinda Fontoura Toledo.

P/1 – O que eles faziam?

R – Meu pai era arquiteto e minha mãe era do lar.

P/1 – Pedro, você tem irmão?

R – Não. Filho único. Isso aí é até um caso interessante, porque eu fui o oitavo do sétimo parto de minha mãe, todos os outros anteriores nasceram mortos. Problema, provavelmente, de Rh.

P/1 – E aí?

R – Eu nasci porque, na ocasião, era uma coisa nova. Hoje em dia a Anvisa não aceita este tratamento, mas ele existe, é a auto-hemoterapia, que tira sangue da veia e injeta no músculo. Isso, provavelmente, conduziu a eliminação de anticorpos quanto ao problema do Rh positivo do meu pai. Provavelmente foi isso.

P/1 – E isso injetava em você mesmo?

R – Não. Eu era feto na ocasião. Na minha mãe.

P/1 – Ah tá. Na sua mãe?

R – É. Ela fez durante um período, e assim não sei quantos meses, como se fosse uma vacina do próprio sangue para eliminar o problema da incompatibilidade de Rh.

P/1 – E você foi muito querido, né? \_\_\_\_\_.

R – É. É, mas também eu fui muito cobrado. Hoje eu sinto muito mais fazendo... Até depois de fazer terapia, etc., muito mais um problema de cobrança de infância, porque eu tinha que ser o melhor, afinal de contas fui eu o único que sobrevivi. Eu tinha que ser bom para justificar esse fato de ter sobrevivido e os outros terem morrido.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Não, mimado não. O que eu reclamo é que eles resolviam muitos problemas para mim. Eu tinha um problema, antes que eu tentasse resolver eles já vinham e resolviam. Isso eu, claro, quando criança. Depois, mais tarde, na adolescência e mais tarde eu senti essa dificuldade, porque aí eu mesmo tinha que resolver meus problemas e não tinha ninguém para me ajudar. Foi isso.

P/1 – Pedro, \_\_\_\_\_.

R – É. Minha infância foi pobre, posso dizer. Meus pais não tinham muito recurso, além disso, eles abrigaram primas, abrigaram os pais do meu pai, abrigaram a mãe da minha mãe. E tinha muita gente na casa, pouca gente a conseguir recursos para manter esta família grande. Então era bem simples a minha vida.

P/1 – E você era... Que bairro que você nasceu?

R – Até os seis anos foi Engenho de Dentro.

P/1 – Brincava na rua?

R – É, brincava na rua. Tinha quintal. Era uma casa, tinha quintal. Era uma casa alugada, mas tinha quintal. Depois eu comecei... Fui alfabetizado numa escolinha ali mesmo.

P/1 – Você se lembra do nome?

R – Não. Não porque era uma escola particular, era uma professora que tinha uma turminha, não era uma escola propriamente dita. Eu só fui para a escola a partir do então primeiro ano primário.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Eu fui para o bairro do Riachuelo. Meu pai comprou um apartamento lá.

P/1 – E a escola era \_\_\_\_\_?

R – A escola era próxima.

P/1 – Você se lembra do nome da escola?

R – Pareto.

P/1 – Perdão?

R – Pareto.

P/1 – Você ficou muito tempo nessa escola ou mudou? Como foi?

R – É. Eu fiquei lá cinco anos.

P/1 – Fez o primário?

R – Primário lá.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Tudo. Eu sempre gostei muito de escrever. Eu delirava quando a professora colocava na parede uma gravura “Escreva uma história sobre essa figura”. Então eu gostava muito desse exercício, sempre gostei muito de escrever. Tem um detalhe, entre parênteses, eu com dez anos fiz - o Cláudio até sabe disso - eu com dez anos fiz o roteiro para uma novelinha aqui do rádio, que eles abriam para ouvinte e o roteiro foi ao ar quando eu tinha dez anos. Isso é até uma coisa que pouca gente sabe.

P/1 – Que rádio?

R – Na época era na Rádio Nacional.

P/1 – Olha, \_\_\_\_\_.

R – É. Tinha um programa, era um programa sobre fãroeste. Era um herói do fãroeste, embora fosse brasileiro, mas as histórias eram como se fossem passadas nos Estados Unidos. Ainda tinha mais essa, os nomes eram pretensamente em inglês.

P/1 – Tudo meio cowboy.

R – É, tudo meio cowboy.

P/1 – Era uma brincadeira que você gostava também? De cowboy \_\_\_\_\_.

R – Ah, com certeza. Com certeza. Era o que gente brincava na época. A televisão surgiu em 1950, eu só fui ter televisão em casa em 1960, então durante esse período todo era... Via televisão na casa do vizinho ou então não via.

P/1 – Rádio, né?

R – Rádio. É, muito rádio. Minha mãe ouvia muita novela no rádio, eu ouvia junto com ela e isso foi bom porque me deu certa noção. Talvez isso tenha me possibilitado escrever esse roteiro pra novelinha lá de meia hora no rádio, naquela época.

P/1 – Mas aí deu tudo certo \_\_\_\_\_.

R – É. Foi um dia, meia hora só.

P/1 – Mas quantos anos você tinha?

R – Dez anos.

P/1 – Dez anos?

R – É, exatamente, dez anos.

P/1 – \_\_\_\_\_

R – É, eu não ouvi. Eu não ouvi porque eu estava fora. Porque eles não sabiam que dia ia para o ar e justamente este dia eu não estava em casa.

P/1 – Quem ouviu?

R – Foi minha avó que ouviu. Depois disse: “Ó, saiu hoje, tal”. Depois eu recebi uma carta, porque tinha um prêmio em dinheiro, na ocasião, para quem tivesse a história publicada, eu ganhei esse prêmio e fui lá receber.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Tinha. Não tinha muitos amigos, não, mas tinha um... Tem um deles que até hoje é meu amigo, ele escreveu já dois livros junto comigo.

P/1 – Ah é?

R – É, dessa época. A gente se conheceu em 53 e já escrevi dois livros com ele.

P/1 – Escreveram o quê?

R – Dois romances.

P/1 – Mas \_\_\_\_\_

R – Agora.

P/1 – Agora?

R – Agora. Um foi publicado em 2006, outro em 2008.

P/1 – \_\_\_\_\_

R – É, mas eu não tenho nenhuma pretensão literária. Foram livros simples, contamos histórias sem muita preocupação com linguagem. É porque a gente realmente, como eu falei, desde criança a gente gosta de escrever e a gente escreveu dois livros. Simplesmente isso, mais nada. Contamos duas histórias.

P/1 – \_\_\_\_\_, cada um da um palpite...

R – Se não fosse com a ajuda do e-mail, da internet, eu não sei como seria. A gente não mora perto. A gente escrevia um capítulo, mandava para o outro, o outro revia, devolvia, a gente olhava outra vez, devolvia. Ia, no mínimo, quatro vezes de um para o outro.

P/1 – Cada um \_\_\_\_\_

R – Cada capítulo, cada... É. Depois no final perguntava, quer dizer, nós nos encontramos pessoalmente para escrever esses livros talvez umas quatro vezes, não mais do que isso.

P/1 – \_\_\_\_\_

R – Em cada livro.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Um é A teia do caracol, o outro é O efeito Antuérpia.

P/1 – Os dois são romance?

R – Os dois são romance ficção.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Uma editora pequena aqui de Niterói. Foi uma tiragem bem pequenininha, que nós é que financiamos. E foi vendido assim, no corpo a corpo. A própria editora tem a... A distribuição dela que não é boa, então a gente tinha que contar com a gente mesmo.

P/1 – E assim, também na sua casa vocês tinham educação religiosa?

R – Com certeza. Com certeza. Meus pais eram extremamente católicos. Depois do primário eu passei para um colégio de padres, fiquei quatro anos, mas foi interessante porque eu vejo também a religião como cultura. Então entender os meandros de uma formação religiosa é você também, de certa forma, incorporar cultura adicional ao seu conhecimento regular e curricular do colégio.

P/1 – E \_\_\_\_\_?

R – Salesiano.

P/1 – Daí você fez o ginásio lá?

R – Sim, quatro anos.

P/1 – Como foi também \_\_\_\_\_.

R – A foi bem depois disso. Eu me lembro de que só no último momento quase que resolvi fazer Engenharia. Não foi assim uma coisa “o que eu queria ser quando crescesse”. Não foi desse tipo, não.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Não muito. Não. Não muito, até os dezoito anos, depois... Minha mãe faleceu quando eu tinha dezenove, aí ficamos só eu e meu pai, mas aí eu já estava... Não. Minha mãe faleceu quando eu estava fazendo cursinho vestibular, foi em 62. Aí depois soltei o capeta.

P/1 – Depois o quê?

R – Soltei o capeta. Até então eu era muito quietinho em casa.

P/1 – Aí quando soltou o capeta era o quê? Pra sair? Pra namorar?

R – É. Eu tinha uma lambreta, na ocasião. Já tava no declínio. Poucos tinham lambreta. Então era um negócio já perigoso pelo trânsito, naquela época, porque eram muito poucas, motos eram muito poucas e a gente sempre andava... Jamais pensaria em andar entre os carros como fazem

hoje, era junto \_\_\_\_\_ sempre. Todo mundo andava desse jeito, não tinha essa de a moto sair... E ainda assim, no caso da lambreta que é uma roda pequenininha, eu levei oito tombos. Quando eu levei o último, que eu quase me quebrei todo, fiquei um tempo inconsciente, eu decidi vender.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Eu dava aula na ocasião, eu dava aula lá na Vila da Penha, eu acho. Sei lá. É, acima da Penha, a primeira estação da Leopoldina, acima da Penha. É um colégio que me ofereceram, fiquei três anos dando aula de Física lá, de 65 até 68. Praticamente foi em 68, vindo da aula desse colégio, que eu levei o tombo ali no... Lugar que hoje, se eu levasse um tombo ali, eu tava morto. Bom, não sei, com esse negócio das \_\_\_\_\_ como é que seria, mas é na Via dos Democráticos próximo ali do jacaré.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – É.

P/1 – Mas aí sua escolha pela faculdade foi em cima da hora?

R – Foi no último ano do atual ensino médio.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Não sabia. Não tinha a menor noção. Pensei em Medicina, pensei em Arquitetura, pensei em Engenharia. E até hoje, quer dizer, eu não tenho assim o que chamam na peça de teatro, da vocação, eu não tinha. O que realmente eu gosto de fazer é escrever. Isso eu gosto. É a coisa em que eu mais me sinto à vontade. Fora isto... Depois é claro eu fiz Engenharia, trabalhei, ainda trabalho hoje para ganhar dinheiro, tantos anos, a gente acaba gostando por insistência, de tanto lidar com aquilo você acaba gostando. Mas dizer que era a coisa que eu sempre quis na vida, não.

P/1 – Você fazia Engenharia onde?

R – Na época era a Escola Nacional de Engenharia, que hoje é UFRJ.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – É. Foram quatrocentas vagas, acho que eram mil e quinhentas... Não existiam aqueles vestibulares unificados, quer dizer, cada universidade fazia o seu concurso, não era unificado. Então eu fiz, inclusive para a PUC e não passei. Mas eu tive até, não vou entrar em detalhes porque há razões particulares para isso, depois eu fiz... Achei que o ano já era, que eu ia fazer mais uma vez o cursinho, aí eu fiz bem relaxado para a então Escola Nacional e passei.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Não. Aí já tinha decidido. Minha última opção seria Engenharia ou Arquitetura, acabei decidindo por Engenharia e depois dentro da Engenharia eu decidi pela Mecânica.

P/1 – Você \_\_\_\_\_

R – Não. Eram dois anos básicos na época. Dois anos básicos que abrangiam todas as disciplinas. Só depois desses dois anos que a gente escolhia a especialização.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Gostei.

P/1 – Fez estágio? Como foi?

R – Eu fiz estágio numa fábrica de lata. Foi bem interessante, porque eu fazia projeto de ferramenta e enfim, organização da fábrica, foi bem interessante meu estágio. Eu tava tentando conseguir, conseguir e nada de obter.

P/1 – Era obrigatório?

R – Não. Não era obrigatório como é hoje, não. Era altamente recomendado, mas não era obrigatório. Aí quando eu já tava começando a decidir eu procurei por este Rio de Janeiro em tudo quanto é lugar, não consegui. E até que a gente tava, eu e um colega, conversando ali no escritório da CSN, tinha uma pessoa ouvindo a gente conversar, disse: “Ah, vocês aí já têm estágio?”. Aí o meu colega já tinha e eu não. Disse: “Então aparece lá que eu dou um estágio para você. Eu gostei da conversa de vocês, aparece lá”. Aí eu fui lá, deu-me um estágio nessa fábrica de latas. Fiquei lá. Já saí de lá, trabalhei lá como engenheiro, depois de formado algum tempo, e depois eu fui pra Furnas. Em Furnas é que eu fiquei 34 anos e meio.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Na época não era exigido. Isso foi em 1968. Não era exigido o concurso, passava por QI.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Não. Não participei muito ativamente, não. Ia às assembleias, quase sempre presente e tal. Tinha minhas opiniões na ocasião, mas não foi assim de sair com bandeira na rua assim, esse tipo de coisa. Só uma vez numa passeata que eu saí e até foi curioso, lembrei até daquele filme do Chaplin, porque eu tava com um colega, ele carregando dois mastros, eu carregando um e ele carregando outro, lá pelas tantas que me eu me lembrei de olhar para cima, disse: “Pô, eu não concordo com o que está escrito aqui, não”. Mas eu já estava no meio e fui embora, né?

P/1 – O que estava escrito, você se lembra?

R – Não me lembro.

P/1 – Mas era contra a ditadura?

R – É. Com certeza. A gente foi, terminou até aqui na Avenida Antônio Carlos. Não me lembro onde começou, deve ter sido lá na escola, no Largo São Francisco, veio pelas ruas e terminou aqui. Foi a única que me lembro, pode ser que tenha participado de mais, mas foi a única vez que me lembro que eu participei de uma passeata estudantil.

P/1 – Mas era muito movimentada \_\_\_\_\_.

R – É. Movimento altamente reprimido. Vários colegas meus foram presos. Eu me lembro até de um deles, em uma assembleia que a gente teve na escola, ele chegou lá todo machucado e disse: “Olha, consegui sair da prisão, da polícia, to aqui desse jeito que me bateram muito”. Isso aí a gente acompanhava.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – É. Como eu disse, entrei em Furnas e na ocasião não havia concurso, não é que havia concurso e eu entrei por trás. Não. Não havia. Você entrava por necessidade da empresa ou por indicação de alguém. Eu entrei por indicação de um chefe de departamento, na ocasião. Ele me indicou, fui aceito e fiquei lá 34 anos e meio.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Tem muita coisa pra contar. São 34 anos, é quase uma vida. Quer dizer, eu comecei, claro, eu comecei como recém-formado engenheiro mecânico, enviando projeto, enviando desenho, fazendo cálculo, era isso. A medida que você vai passando você não deixa de fazer isso, mas começa a fazer também análise crítica. Eu fazia acompanhamento de projeto, que hoje me é muito útil aqui na Brazilfoundation. Eu fazia... Como se diz? Verificação de instalação industrial que se assemelha a você verificar uma instituição. Já entrando um pouquinho na fase da Brazilfoundation, se você procurar fazer um paralelo entre o que eu pratiquei como engenheiro e o que eu pratico aqui, tem muita, muita coisa em comum. Você vê vários pontos de apoio que são absolutamente idênticos.

P/1 – Essa ideia de análise de projeto?

R – Análise de projeto, análise de instituição, no caso era análise de empresa. A gente visitava as empresas e fazia um laudo sobre o que era a empresa, qual era a capacidade dela, como era o pessoal, área, instalação. Enfim, as premissas não mudam tanto assim, claro que num lugar você tá... Eu era engenheiro mecânico, então olhando equipamento, a capacidade de produzir equipamento. Aqui você olha a capacidade de ter um produto social. Não tem muita diferença em essência. Até mais um parênteses na história, eu li não tem nem uns seis meses um livro interessante do físico Philip Bell que ele procura estabelecer um paralelo entre todas, todas as disciplinas: Economia, Filosofia, Física, Matemática. Enfim, é um livrão assim, ele vai rachando por aí afora e eu identifiquei muitas coisas que eu já tinha... Identifiquei no livro muitas coisas que eu já tinha identificado aqui e certas similaridades. Poxa, mas é tão parecido. Só para dar um exemplo do livro ele diz: “As pessoas, numa multidão, ao saírem de uma sala por uma porta, elas se comportam exatamente como as moléculas de um gás confinadas num tanque e saindo”. Isso é exatamente igual. Você analisa o movimento das moléculas, analisa o movimento das pessoas, e é exatamente igual, não tem diferença. E por aí vai. Apenas para dar um exemplozinho. Tem milhares de exemplos, não vou me lembrar de todos, mas...

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Com certeza.

P/1 – \_\_\_\_\_ . Pedro, ainda também nessa sua fase de \_\_\_\_\_.

R – Não. Não muito. Bom, depende do que você chama de índice?

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Com 26.

P/1 – Já estava formado?

R – Já estava formado. Formado \_\_\_\_\_.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Foram vários projetos. É que a gente construía usinas hidroelétricas. Então o esquema de Furnas também se assemelha um pouquinho da BrazilFoundation, porque a BrazilFoundation não desenvolve diretamente os projetos, a rigor ela financia as instituições para que elas desenvolvam o projeto. Então Furnas, como empresa dona do empreendimento, nomeava uma equipe para fazer o projeto, uma equipe para fazer a obra, uma equipe para fazer o comissionamento, que seria o teste de recepção. Enfim, várias equipes existiam na Furnas, então na qualidade de proprietária, supervisionava tudo isso. Eventualmente havia também... Eu fiz muito projeto, pessoas nossas estavam na obra, antes de entrar uma empreiteira eles desenvolviam a obra com recursos próprios, enfim. Mas a tônica era sempre contratar alguém para fazer e a empresa apenas supervisionava.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Era uma lista imensa. Bom, eu fui então engenheiro mecânico, até outra coisa interessante também que eu acho que me ajuda muito hoje, eu fui durante dezoito anos presidente de uma comissão da ABNT, que é a Associação Brasileira de Normas Técnicas. Uma norma técnica o que é? É uma lei aplicada à tecnologia, mas é uma lei. Ela tem as mesmas características de lei e hoje em dia eu ouço certas coisas, vejo certas coisas, poxa vida eu sei como isso aí foi feito, eu não estava no Congresso, não sou um jurista, mas eu sei o que leva um grupo a fazer determinada determinação, uma portaria... Determinada determinação, tá vendo? Pode apagar isso aí? Uma portaria, uma lei mesmo, o que leva? Por exemplo, você vai estabelecer um código de trânsito, então diz: "Nas ruas com maior velocidade eu coloco sessenta por hora. Numa rua muito pequena a velocidade é trinta por hora". "E a outra?" "A outra a gente põe no meio". É assim que a coisa é feita. Eu tenho certeza que foi assim. Não foi nada calculado, nada estimado, não. É no chute. Porque eu trabalhei dezoito anos fazendo norma técnica, eu sei como é.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Não. Não me interessa. Não tem muita diferença.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – No Brasil, a grande diferença é que muitas das normas a gente faz aqui mesmo, mas muitas delas a gente, vamos dizer, tropicaliza uma norma internacional.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Porque inclusive para você competir no mercado internacional você tem que trabalhar de acordo com as normas internacionais. Então, você faz uma norma brasileira que nada mais é do que uma tropicalização de uma norma internacional existente. Você apresenta para o comprador uma similaridade entre a nacional e a internacional, ele fica satisfeito e compra o equipamento.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Onde? Em Furnas? Ah, o projeto que mais me marcou foi o projeto Serra da Mesa que eu fui, vamos dizer assim, eu não sei qual seria o nome que eu poderia dar, até hoje, vindo pra cá eu tava pensando: "Pô, se me perguntarem isso o que eu vou dizer?" Seria talvez um secretário geral, porque eu não era executivo, não determinava o que ia acontecer, mas eu sabia de absolutamente tudo que acontecia no projeto, tudo. Eu convocava os grupos para reunião, os interdisciplinares, participava deles, fazia as malditas atas de reunião, eventualmente, não sempre. Até outro dia uma vez aqui na BrazilFoundation tava \_\_\_\_\_ ata, disse: "Poxa, ata de reunião tem que ser sempre feita por jornalista". Porque você capta o espírito da coisa e vai transcrever para a ata que nada mais é uma notícia daquilo do que foi feito. Bom, isso é um detalhe. Mas enfim, eu como secretário geral... O nome não era esse, era Grupo de Apoio à Parceria. Era o nome oficial porque era uma parceria entre Furnas e uma empresa do segundo setor. Então aí que realmente eu comecei a ver não só engenharia mecânica, mas eu aprendi um pouco de engenharia civil, aprendi um pouco de hidrologia, aprendi... Enfim, eletricidade. Porque a gente participava de tudo, absolutamente tudo. A única coisa que eu não consegui aprender, minha grande lacuna hoje como engenheiro, não entender nada de telecomunicação. Eu sempre detestei eletrônica. Eletricidade vai bem, mas eletrônica eu detesto. Até dizia antigamente que os relógios de pulso eram mecânicos, a última profissão que eu vou ter é ser relojoeiro, porque eu não tenho habilidade para coisa muito pequenininha, não consigo, é uma dificuldade extrema. E eletrônica trata com coisas pequeninhas. Pode ser até um preconceito, que hoje em dia não é bem assim, mas eu detesto.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Eu respeito, mas não gosto.

P/1 – Pedro, \_\_\_\_\_.

R – Não. Foi na fábrica de lata.

P/1 – Mas ali era o estágio?

R – Não, mas eu trabalhei como engenheiro também. Trabalhei como engenheiro, carteira assinada, tudo nos conformes.

P/1 – E a experiência de passar trinta anos \_\_\_\_\_. Como você avalia \_\_\_\_\_.

R – É.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Porque era uma empresa... Eu conheço muita gente que trabalhou em empresas do segundo setor e trabalhou bastante tempo, trabalha hoje, ainda hoje. Mas no setor estatal isto era mais comum, porque a demissão só se você realmente fizesse alguma besteira muito grande é que você seria demitido ou então você se demitia para ir trabalhar em outra empresa. Mas normalmente não havia assim, muita demissão, a empresa demitir um funcionário. Houve, claro, durante o meu período várias demissões, mas não era o comum. Quando alguém... Ainda hoje um conhecido meu, coisa de um ano atrás, era chefe de departamento de Furnas, ele saiu para trabalhar em outra empresa. Eu disse: “Poxa, saiu de Furnas, teve coragem”. Porque é uma coisa que...

P/1 – Era muito raro? Hoje é muito banal?

R – É mais comum, mais comum.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – É.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – É. É claro que a gente está sempre procurando, famoso “além do custo benefício” está presente em qualquer lugar. Você sempre analisa isso em cada ação que você pratica. O que eu vou ganhar com isso? Outro dia, uns quinze dias atrás, eu estava em uma reunião aqui na BrazilFoundation, também antecipando um pouquinho em relação a parte que eu acredito que na entrevista vai pegar, eu sendo voluntário aqui na BrazilFoundation, eu não ganho em dinheiro, eu não ganho nada, mas eu tenho que ter um benefício disso senão eu não estaria aqui. Quer dizer, em todas as decisões que você toma na vida o custo benefício está sempre presente. Você dificilmente vai entrar numa fria sabendo que está entrando numa fria, de propósito. Você vai entrar porque não tem outro jeito: “Puxa vida, que droga. Não tem outro jeito”. Você vai entrar naquela avenida... Porque não tinha, as outras escolhas eram muito piores, mas eu acho que ninguém escolhe espontaneamente entrar numa fria de propósito. Ele vai ter algum ganho. Tá bom, eu vou me sacrificar aqui, eu sei que é ruim, mas eu espero por um benefício lá na frente.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Não, mas foi uma escolha. Eu tive algumas...

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – É, olha, você... Eu não fiquei rico, né?

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Depende. Em determinada ocasião, não sei como que é hoje, uma ocasião me perguntaram quantos trabalham em Furnas, tá? Eu disse: “Quarenta por cento”. Em vez de responder em números, porque muita gente tá ali, sabe que está sobrando mesmo. Poderia se o serviço fosse melhor distribuído, como outro tipo não só em termos profissionais, mas também a distribuição da empresa como um todo, muita gente ia sobrar, certamente. Você também tem ali a especialização da especialização, coisa que no segundo setor você não tem. Esse é uma crítica. Agora, isso leva também a outro aspecto que é o da privatização. Se você me perguntar: “Você é a favor?”, eu sou frontalmente contra privatizar. Eu sou a favor, sim, de consertar as empresas estatais, mas não privatizar, ainda mais do jeito que foi feito anteriormente. Eu achei... Foi um despautério o que aconteceu na maioria das privatizações, eu pensei... Pode cortar isso? Eu esqueci, agora que eu lembrei que eu me esqueci de desligar o meu celular. Pode dar um corte aí? Eu esqueci. (breve interrupção)

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Problema de custo benefício, falando das privatizações, que eu sou contra a privatização, por princípio, apenas acho que você deveria ter uma melhor gestão nas estatais. E continuando como estatais, porque o pessoal tem a mania de copiar o que acontece por aí fora. Então, privatizou nos Estados Unidos, privatizou na Inglaterra, então aquela época dos anos noventa todo mundo estava privatizando. Então aqui privatizou também. Só que o Brasil tem determinadas características em que não está no mesmo momento econômico-social que estão Estados Unidos, França, Inglaterra, etc. Então eu acho que justifica ainda uma parte da capacidade produtiva estar nas mãos do governo. Agora, é evidente que eu estou falando em teoria, não pode ser uma estatal super inchada, não pode ser uma estatal que é reconhecidamente deu os seus trambiques. Isso não deve acontecer. Agora, não é uma questão de princípio, é uma questão de operacionalização do princípio. Então esse é o



meu ponto, mas enfim, não tem nada a ver com a história, ficou aí do passado. Eu estava falando outro dia essa questão do custo benefício em Furnas. Então uma coisa que uma empresa estatal na época propiciava, era certa segurança. Uma das opções que se tinha era opção pela segurança do emprego. E eu sempre fui muito preocupado com isso. Dei muita importância a esse aspecto. Eu tive, é claro, convite para ir para outras empresas, eu tive a ponto de ir, mas na hora H eu sempre voltava, dizia: “Não, aqui eu conheço, aqui eu já sei como é”. Então preferia ficar. Isso, claro, não me fez rico, de repente se eu fosse para outra empresa poderia ter muito mais chance de ter acumulado mais bens ao longo da vida, mas eu não reclamo. Ela me deu o suficiente. Eu terminei a carreira lá bem no topo salarial, podia subir mais do que eu subi, sem ser superintendente ou diretor, então para mim atendeu.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Com certeza. Vesti a camisa. O tempo todo eu vesti a camisa. Nesta questão aí de Serra da Mesa, foi dessa Usina de Serra da Mesa, foi um momento em que realmente eu me sentia Furnas. Eu era Furnas naquele momento, naquele período. Eu fazia de tudo. Eu tinha...

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Foi nos anos noventa. Foi de 93 até 98.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Sim. Com certeza. Um colega meu era o meu chefe na ocasião, ele foi para China fazer a especificação das turbinas. (breve interrupção)

P/1 – Pedro, voltando, você tava falando lá da Usina de Três Gargantas.

R – É, Três Gargantas foram vários engenheiros do mundo inteiro, reuniram uma equipe lá para assessorar os chineses na especificação de turbinas. E dois conhecidos meus, um era o meu chefe direto, ele ficou lá bastante tempo, acho que três meses elaborando as especificações.

P/1 – E foi uma das maiores vendas brasileiras assim de tecnologia, né?

R – De serviço.

P/1 – De serviço.

R – É. Foi uma venda de serviço.

P/1 – Eu lembro que eu fiz o BNDES, eles contavam isso como se fosse um.. A área de exportação que tinha sido uma grande conquista.

R – É. Outra coisa importante em Furnas, quer dizer, uma delas, as duas que eu reputo como as mais importantes, foi a primeira atividade, foi o trabalho na ABNT. Muita gente até olha para isso aí um pouco enviesado: “Ah... Aquela coisa”. Realmente uma coisa chata, árida, mas a gente aprende muito e você tem que ser não só técnico, não só engenheiro, mas também tem que ter bom senso de um jurista para elaborar uma lei. Pelo menos era assim que eu encarava. O segundo aspecto foi a Usina de Serra da Mesa, que eu fui, a palavra que eu encontro aí é secretário geral. E a terceira foi a prestação de serviço para Angola, que durante... Foi de 86 até dois mil, se não me engano, eu fui doze vezes para Angola. Em doze ocasiões eu fui para lá, passei lá e os equipamentos da usina angolana eram fornecidos pela Rússia. Em função disso também fui nove vezes para a Rússia.

P/1 – Imagino.

R – Não foi tanto, não. Outros colegas meus foram até mais.

P/1 – \_\_\_\_\_ na Rússia é bastante.

R – É bastante. Mas outros foram bem mais do que isso.

P/1 – Conta um pouquinho, o que você achou primeiro de Angola, também?

R – Bom, Angola...

P/1 – Que épocas mais ou menos...

R – É por, por...

P/1 – Foi quantas vezes?

R – Por Furnas eu fui doze vezes. Depois eu fui outra vez em 2006, já estava fora de Furnas, que eu fui dar um curso de gestão de usina hidrelétrica.

P/1 – Em Angola?

R – Em Angola. Isso foi em 2006, já contratado por uma empresa de engenharia. Aí nada a ver com Furnas.

P/1 – E como é Angola?

R – Só isso era uma entrevista de um dia.

P/1 – De horas.

R – De horas. É, muito surrealista. Muito surrealista. Teve um aspecto que eu não esqueço, que eu até coloquei nesse meu segundo livro, era uma situação muito estranha que acontecia nos anos oitenta. Angola é um país com suas fronteiras e tem ainda uma província de Cabinda que é lá no norte, e ela é como se fosse isolada geograficamente do restante do país. E ali que era produzida a maior parte do petróleo. Na ocasião, nos anos oitenta, havia duas facções em luta, que era, deixa-me ver se lembro, que era... Enfim, uma inclusive era apoiada pelos Estados Unidos e a outra apoiada pela Rússia. Na época ainda existia bastante atividade na guerra fria. Eu não lembro agora de momento o nome das duas facções. O fato é que o governo que era a facção que era apoiada pela Rússia, inclusive na ocasião, Angola era considerado um regime comunista, tinha a propriedade da província de Cabinda. A província de Cabinda era explorada pelos americanos, teoricamente inimigos de Angola. Os guerrilheiros gostariam de tomar a província de Cabinda pelo fato de ser produtora de petróleo. Os guerrilheiros eram apoiados pelos Estados Unidos. Então para defender a província de Cabinda, o governo angolano mandou vir os cubanos. Eles defendiam a província de Cabinda. Então olha a situação como era interessante, essa província era defendida por cubanos, comunistas aliados do governo angolano, comunista, para impedir que a guerrilha que era financiada pelos americanos atacasse o americano. É uma situação absolutamente, isso eu considero uma síntese do que era Angola na ocasião. Era isso. Era essa loucura, uma coisa altamente surrealista. A gente via cada coisa lá que... Agora mesmo me mandaram..

P/1 – Um período complicado, né?

R – É. Um período complicado, mas agora mesmo eu recebi até um e-mail de uma rádio, uma entrevista de uma rádio em Moçambique em que o entrevistado fala coisa de, "puxa vida", em Angola ele diria exatamente desse jeito, a mesma coisa. Uma coisa assim que não vou entrar em detalhe, mas você não acredita. Como isso pode acontecer? Então foi uma experiência boa, não só profissionalmente, mas uma experiência de vida também. Ainda mais tendo ido em vários períodos. De 86 até dois mil eu peguei... Teve uma ocasião em 93, a guerra tava comendo a trinta quilômetros. Eu via as balas traçadoras passando, explosões e...

P/1 – \_\_\_\_\_ então você ficou lá nesse período?

R – Fiquei. Em julho de 93 eu fiquei três semanas.

P/1 – Um período bem complicado.

R – É. Tinha tido a Revolução em 92, tinha tido novamente uma guerra por questões de sucessão presidencial, a coisa estava mais ou menos calma. Inclusive, Furnas tinha retirado de todo o pessoal de lá, havia apenas eu acho uns seis funcionários e eu tive que ir lá fazer um levantamento de equipamentos que julgaram necessário fazer. Eu fiquei três semanas. Engraçado, eu até não me senti assim fisicamente muito ameaçado, não, mas claro, existia aquela preocupação o tempo todo.

P/1 – Pedro, você gosta de viajar, né? Doze vezes pra Angola, pra Rússia, \_\_\_\_\_ outras tantas.

R – Muito.

P/1 – Você sempre gostou?

R – Sempre gostei, acho que desde criança. Falava em viajar era comigo mesmo. Agora Angola eu não gostava de ir. Cada vez que ia para Angola era para mim um sacrifício. Eu sabia...

P/1 – \_\_\_\_\_

R – Não. Rússia eu adorava. Eu não gostava de tudo. Rússia eu curti muito.

P/1 – Museu, música.

R – Tudo. Eu visitei três vezes o Hermitage, vários museus em Moscou. Isso aí eu... Música também eu frequentava, porque a gente não tinha, durante a semana não tinha tempo. Durante a semana você começava a trabalhar cedo e terminava o expediente lá no órgão soviético, na ocasião, saía dali e ia trabalhar mais no hotel.

P/1 – Qual foi o primeiro ano que você foi?

R – Para Angola foi 91.

P/1 – Não, para a Rússia.

R – Para a Rússia foi 91. Eu ia dizendo Angola, mas Rússia foi 81. 91. Essas nove vezes que eu fui à Rússia foram períodos de 91 a 96. Quer dizer, tinha mais de uma viagem por ano nesse período.

P/1 – Comida boa também?

R – Hã?

P/1 – Comida boa?

R – É. Sabendo escolher. A maioria do... Puxa vida, cada vez que você faz uma pergunta vem toda uma... Eu vou fazer 68 anos mês que vem, então cada coisinha evoca uma série de coisas. Um dos maiores preconceitos que existe no mundo todo é o preconceito alimentar. Acho que mais do que o social, mais do que o racial, o preconceito mais forte que eu considero é o preconceito da alimentação.

P/1 – \_\_\_\_\_.

R – Talvez. Com certeza. Mas enfim, muita gente partia do princípio que a comida era ruim e não gostava de nada. Porque ele ia exatamente com o pré-conceito, né? Eu procurava ver em cada coisa qual era a sua, o seu atrativo e comia bem. Nunca tive problema lá com alimentação.

P/1 – Pedro, e aí era tudo a trabalho \_\_\_\_\_... Rússia era o quê?

R – Rússia era o fabricante dos equipamentos da usina que estava sendo construída em Angola. Então como a gente estava prestando serviço para os angolanos, havia necessidade de que você fosse à Rússia inspecionar equipamento, discutir projeto, fazer inspeção. Enfim, todas as atividades normais que nós faríamos aqui.

P/1 – É uma triangulação engraçada, né? Angola contratando vocês aqui para vistoriar a Rússia é realmente...

R – É. Como é que foi... Mas tem uma explicação razoável, na ocasião, porque o contrato foi feito em 84. Em 84 Rússia era um país comunista, Angola era um país comunista, então o mais natural foram os equipamentos desenvolvidos pela Rússia vendidos para Angola. Por questões de linguagem havia uma empreiteira das mais fortes do Brasil, que é a Odebrecht, que estava lá em Angola, na ocasião. Então a própria Odebrecht indicou Furnas para fazer engenharia do proprietário. A engenharia do proprietário é uma atividade que ainda existe hoje em maior ou menor grau e que os angolanos, na ocasião, não tinham capacidade de fazer. Quer dizer, então foi contratado o equipamento russo, o projeto russo, a construção da obra da empresa da empreiteira brasileira, e a engenharia do proprietário, empresa brasileira. Daí a razão por questões de linguagem. Porque Furnas já tentou prestar serviço na Costa do Marfim onde fala o francês. Não funcionou. Quer dizer, você realmente tem que ter essa afinidade linguística entre o prestador de serviço e aquele que recebe o serviço, porque isso aí é comunicação essencial.

P/1 – Pedro, mas a engenharia brasileira não deixa nada a perder, parte alguma, né?

R – Olha, eu não...

P/1 – Ela é bem conceituada.

R – Eu não sei te falar no âmbito geral, mas no setor que eu trabalhei, no setor elétrico, a gente está na ponta com certeza. A gente não tem, não fica a dever de país nenhum, não.

P/1 – Furnas... Você teria mais alguma outra coisa assim para contar desse período? Eu sei que tem muita coisa, mas antes da gente passar pra...

R – Puxa, eu já falei tanta coisa. A gente normalmente, numa situação dessa, lembra daquilo que é essencial, aquilo que é mais marcante, né? Claro que teve uma série de... Quer dizer, vale a pena citar um setor ainda. Meus últimos anos de Furnas, meus últimos dez anos em Furnas eu prestei numa assessoria da diretoria de Furnas. Eu era um assessor do diretor e era uma assessoria de prestação de serviço e negócios. Nisso aí eu já tinha alguma experiência com contrato, eu fiz muito contrato, que inclusive me favorece aqui na BrazilFoundation também. Eu fazia muito contrato de parceria. Normalmente eu preparava esse contrato, mandava para o jurídico praticamente só para abençoar o contrato, mas ele já estava pronto. Uma coisa ou outra, claro, eu não sou advogado. Então uma coisa ou outra era alterada, mas o contrato ia e voltava com muito pouca mexida. Porque a gente já tinha uma qualidade jurídica de fazer contrato pela experiência.

P/1 – Que você foi pegando com o tempo.

R – É. Pegando com o tempo.

P/1 - \_\_\_\_\_.

R - Pegando com o tempo e conhecia bem o assunto, sabia quais eram as variáveis que estavam envolvidas e com isso a gente conseguia, nós mesmos fazermos o contrato sempre com a benção do jurídico. Claro, jamais um contrato saía sem ter a benção do jurídico. Mas essa foi uma boa experiência que eu acumulei lá que eu trouxe pra cá. E a parte de parcerias também, fazia muita parceria. Muitas delas começavam e não

terminaram, na ocasião, porque o ambiente político, econômico, enfim, não estava ainda pronto, elas foram se concretizar mais agora. Na ocasião, as SPEs, as Sociedades com Propósitos Específicos estavam nascendo. Agora já estão em todas as partes. Quase todas as usinas em que Furnas participa hoje é através de SPE, que nasceram justamente no final do anos noventa, início dos anos dois mil.

P/1 – Pedro só para eu recordar um pouquinho, você entrou em que ano em Furnas?

R – 68.

P/1 – E se aposentou em?

R – 2002. Quer dizer, eu entrei no início de 68 e sai no final de 2002.

P/1 – Só para recuperar um pouquinho, aquele período do milagre brasileiro...

R – Sim, eu tava...

P/1 – Foi muito movimentado?

R – Foi bastante. Teve tanto período movimentado nos anos sessenta, setenta.

P/1 – Especialmente o milagre brasileiro que foi muita...

R – É. A gente tinha muito trabalho, muita atividade, e teve também a famosa década perdida, que foi 1980. Daí uma das justificativas para a gente pegar o serviço em Angola. Como não tinha muito serviço aqui, pegou-se o serviço em Angola.

P/1 – E durante esse período ainda de Ditadura Militar, vocês tinham alguma interferência? Houve algum...

R – Na direção da empresa certamente havia interferência. Na estrutura da empresa, na parte administrativa, na severidade administrativa existia interferência. Agora na parte técnica, não.

P/1 – Não chegava até vocês?

R – Não. Na parte técnica nem nas escolhas, né? Naquela época as usinas não eram decididas por leilão, eram pré-designadas. Nessa pré-designação, sim, que aí os contatos políticos pessoais eram importantes e determinavam: “Essa usina vai para Furnas. Essa usina é da Eletronorte. Essa usina é de Fulano” e por aí afora.

P/1 – Itaipu era Furnas?

R – Não. Itaipu foi...

P/1 – Era tri...

R – Não. Era binacional e foi uma empresa específica para construir Itaipu.

P/1 – Vamos chegando então na sua chegada até a BrazilFoundation. Foi depois que você se aposentou? Foi quando e como? Como você aportou aqui?

R – Essa história aqui na BrazilFoundation acho que todo mundo já conhece.

P/1 – Eu não conheço.

R – Essa história é atual, em que eu me aposentei em Furnas no dia 31 de dezembro de 2002. Então a primeira coisa que eu queria da vida, depois de ter passado tantos anos trabalhando, era não fazer nada. Mesmo assim eu consegui a representação de uma empresa de inspeção e tentei vender alguns serviços, mas sem muito sucesso. Porque eu não queria assim trabalhar, ficar empregado de alguém. Eu fiquei assim uns três meses nesta empresa, fiz todos os contatos que eu tinha em Furnas, eu utilizei nesse período. É interessante que eu já não era tratado do mesmo jeito. Eu já não era mais de Furnas, já não era mais um cliente dessas empresas e sim alguém que ia lá vender serviço. Mas foi uma experiência interessante, durou três meses aí. Depois eu digo: “Não sirvo para vendedor de... Pra ficar de porta em porta. Não é isso que eu quero”. Desisti. Eu fiquei mais um tempo ainda sem fazer nada, aí curiosamente eu gostava muito, ainda gosto, de almoçar, jantar, num restaurante lá de Teresópolis, Dona Irene, que tem...

P/1 – É o russo?

R - É russo. E o dono dele, nem sei nem se ainda é vivo, já tem um tempo que eu não vou lá, ele conversando comigo: “Você, cara, mas você se aposentou, mas não fica assim sem estar ligado a nada, não. Procura voltar a trabalhar, faz alguma coisa porque senão você vai ficar sozinho só como aposentado. Você tem que estar preso a alguma associação, algum lugar”. Comecei a procurar trabalho como engenheiro. Fiz várias

entrevistas, fui até aceito, até que numa determinada entrevista eu boicotei a minha própria entrevista. Você sabe fazer isso? Olha, eu não sou muito bom nisso, não. Eu digo: “Puxa vida, Pedro, se você está aqui boicotando sua entrevista você não quer isso. Você não quer mais ser escravo. Não adianta”. Procura outra coisa. Aí disse: “O que eu posso fazer sem ser como engenheiro e que eu possa ter um pouco mais de liberdade e não seja escravo?” Veio a ideia de procurar uma organização social. Bom, eu entro como voluntário, vou ter a mesma responsabilidade que eu teria num emprego formal, apenas vou ter um pouco mais de liberdade com dias e horários etc. Essa era minha cabeça na ocasião. Entrei na internet e comecei a procurar. Até eu achei a BrazilFoundation e pela característica da BrazilFoundation eu digo: “Puxa, essa aí eu tenho habilidades que podem servir lá”. Porque não adianta eu ser contratado para distribuir a cesta básica. Eu não vou saber fazer isso direito. Eu acho que estaria muito dissonante da minha vida até então. Disse: “bom o BrazilFoundation está mais ou menos dentro daquilo que eu acho que posso fazer de contribuir para alguma coisa mais substancial”. Eu vim aqui, bati na porta, literalmente, telefonei, marquei uma entrevista aí. Vim aqui, foi a Susane que me atendeu e ela me aceitou: “Tá bom. Fica aí, vamos ver em que você pode ajudar”. E aí fui ficando.

P/1 – Pedro, mas você, deixa eu ver se entendi, aí você foi procurar na internet?

R – É.

P/1 – Você começou a ver o que tinha de fundação?

R – Não. Eu queria ser voluntário numa instituição social. Eu estava ainda procurando, eu cheguei tinha uma de São Paulo que foi a primeira, eu não me lembro mais o nome, foi a primeira que eu tentei efetivamente. Eu disse: “Puxa vida, eu podia ser representante deles aqui no Rio”. Aí fiz alguns contatos, eles não se interessaram muito. Foi minha primeira ideia. Eu não me lembro mais como foi essa, não, se me perguntar eu realmente não... Era qualquer coisa Care. Eu não me lembro mais qual era.

P/1 – Aí você veio e bateu aqui na porta?

R – É. Eu escolhi pela internet, eu vi quais eram, vamos dizer assim, quais atividades da BrazilFoundation e eu achei que poderia contribuir com alguma coisa, com a minha experiência anterior.

P/1 – Mas o que você viu assim, pela internet que te... O que era? Os projetos?

R – Olha, eu vi a BrazilFoundation, naquela ocasião, como um BNDES exclusivamente social. Foi assim que eu vi. Quer dizer, alguém que financiava projetos sociais mediante recursos obtidos dos Estados Unidos. Foi a primeira coisa que eu vi. Então eu disse: “Puxa vida, eu posso” é o que eu já falei: “Posso olhar os projetos, ter alguma ideia” claro que eu não tinha a menor noção do que era um projeto social, na ocasião. “E eu posso contribuir com alguma coisa com a minha experiência anterior”.

P/1 – E aí da conversa da Susane você se... Ela aceitou na hora?

R – Foi mais ou menos na hora. A coisa foi bastante informal. Olha, tipo assim: “Vai ficando aí e vê o que você pode ajudar”. Na ocasião eram muito poucas pessoas aqui.

P/1 – Ainda era 2002?

R – Não. Isso já foi em novembro de 2003. Eu entrei pra cá, eu não sei, eu não me lembro, antigamente eu sabia direitinho, mas agora não me lembro, foi segunda quinzena de novembro de 2003.

P/1 – Já tinha tido a primeira seleção?

R – Já. A primeira e a segunda, se não me engano. A de 2003, essas aí que estão na parede, a de 2003 já tinha acontecido.

P/1 – Então a Susane não definiu, disse: “Você vai vendo aí o que você pode colaborar”.

R – É, porque como eu tinha alguma experiência da área financeira, como a BrazilFoundation é uma financiadora de projetos, certamente a área financeira é uma área importante dentro.

P/1 – Tinha a Kátia?

R – Tinha a Kátia, que na ocasião estava ainda iniciando. Até uma coisa que eu não canso de repetir, falei aqui no dia do nosso último encontro de planejamento estratégico, que eu disse que nesses anos em que eu estive aqui, quando eu entrei a Kátia tinha um metro e meio, agora tem três metros. O crescimento dela foi incrível. Ela realmente se tornou uma profissional assim sensacional, era muito tímida, na ocasião, assim certo medo. Ela foi se desenvolvendo, eu até não sei qual é o pensamento dela, mas na minha cabeça eu acho que eu tive alguma influência nisso, no treinamento dela, na capacitação dela como profissional. Eu acho que ajudei um pouquinho. Mas o mérito é todo dela. Realmente o crescimento profissional dela nesse período foi algo assim, impressionante.

P/1 – E aí como você se encontrou também? Como foi se inteirando? Como estava aqui a... Como estava já a organização interna?

R – Primeiro a gente, claro, você entra num lugar novo, você tem que aprender desse lugar, né? Você vê algumas coisas que aparentemente no

seu entendimento não estão corretas, mas se existem deve ter alguma razão. Primeiro tentar entender a razão, porque ela é assim, e se for o caso a gente vai tentar alterar. Muito administrador - claro que aqui eu não tinha esse poder - mas muito administrador plenipotenciário entra no lugar: "Vamos mudar isso e fazer aquilo". Calma. Entende primeiro como aquilo funciona. Vamos primeiro entender profundamente aquilo, as razões, como opera e aí sim começar a ter ideias, vamos alterar. Mas até politicamente se espera que os novos mandatários cheguem e já entrem arrebatando, mudando tudo. É uma expectativa sociopolítica da população. Eu acho que não deve ser assim. Vamos primeiro entender. Claro que nesse caso particular a pessoa entra já sabendo do problema. Quando você se candidata a um cargo público é claro que você já tem um conhecimento prévio. Aqui eu não tinha conhecimento prévio nenhum. Era zero. E comecei a ter muitas surpresas. Poxa, eu trabalhando posso dizer com a nata da indústria brasileira nesse período, é o que tinha de melhor, é que fornecia para as usinas, eu imaginava a parte social muito desprovida de tecnologia, mesmo sabendo: "O pessoal que faz assistência social é sociólogo, a coisa é muito teórica". Mas não. Depois eu fui tendo muitas surpresas agradáveis. Na primeira vez, no primeiro projeto, que foi em 2004, foi o primeiro projeto que eu participei já da parte... Não era propriamente uma capacitação na época, era um encontro em que se falava algumas coisas, apresentava o que era a BrazilFoundation e tal, eu tive uma entrada aí...

P/1 – Perdão, encontro dos já selecionados?

R – Com os selecionados. Com os selecionados. Encontro do pessoal da BrazilFoundation com os selecionados. Então nesse ponto até a Leona, na ocasião, gostou muito dessa frase que eu falei, que eu disse: "Puxa, eu não sabia que existia esse Brasil. Sabendo que existe eu começo a crer que o Brasil é um país absolutamente viável, desde que deem condições a vocês de construir". A Leona, na ocasião, gostou muito dessa frase, saiu publicando ela por aí fora. Mas de fato foi uma surpresa, porque eu imaginava uma coisa completamente diferente do que eu encontrei. Uma surpresa muito agradável.

P/1 – E esse seu primeiro contato também com gestores, isso foi marcante para você?

R – É, porque a coisa vai surgindo lentamente, você vai tendo a ideia do que é aos poucos, não é de imediato. Você tem alguns trancos, né? Como foi, por exemplo, esse dia em que houve essa reunião com os selecionados e o pessoal apresentando as ideias de como é que eles faziam, naquele dia foi um impacto para mim. Eu falei esse negócio: "Vendo vocês eu acredito que o Brasil é um país viável".

P/1 – E você falou para eles também que você participou um pouco dessa primeira apresentação?

R – Sim, com certeza. Eu já fiz uma apresentação, na ocasião, como era o contrato, uma das coisas que eu vi aqui era o contrato prévio que existia nos dois anos anteriores. Eu digo: "Olha, tem muita coisa nesse contrato para mudar". A gente foi mudando e até hoje está mudando. Você não pega dois anos seguidos em que o contrato da BrazilFoundation com as instituições é o mesmo. Ele está sempre em evolução.

P/1 – Isso você ajudou a...

R – Acredito que eu tenha ajudado bastante.

P/1 – Diz um pedaço assim, para uma pessoa de fora entender, o que mudou no contrato? Uma mudança dessas que você ajudou a implementar.

R – Foi tornar ele mais específico. Quer dizer, colocando as parcelas... Por quê? Lá em Furnas, da onde eu vinha, todos os pagamentos eram sempre parcelados para os fornecedores. Você dava... Depois veio uma lei, a famigerada 8666, que acabou com isso, mas durante os bons tempos antes dessa maldita lei surgir, porque se fosse eu pegava nessa lei, rasgava e jogava fora, falei com isso de propósito para sair na entrevista porque eu odeio essa lei. Meu Deus do céu, como é que fizeram um negócio desse. Mas enfim, antes disso nós dávamos dez por cento na assinatura do contrato, vinte por cento com um evento, vinte por cento com outro, sempre compatibilizando alguma tarefa executada com um pagamento. E isso não estava traduzido no contrato. É uma geral, coloquei isso aí de uma forma um pouco mais explícita. E até hoje vem sendo modificado e a cada ano a gente muda um pouquinho isso. Outra coisa foi também a participação dos funcionários da BrazilFoundation, achei que eles não estavam bem protegidos, eu me lembro disso. Isso aí foi em 2004, já se passaram sete anos. Então não me lembro de todos os detalhes aí que aconteceram na época.

P/1 – Pedro, aí você também, além de trabalhar nessa área mais financeira, administrativa, você acompanhava também os projetos, seguia projetos? Participou de alguma seleção?

R – Com certeza.

P/1 – Então me conta.

R – Da primeira seleção, logo em 2004, eu já comecei a ler projeto. Comecei a ler projeto com critérios que eram fornecidos pela seção de programas da BrazilFoundation, existia toda uma regrinha para isso, como você classificava, o que tinha que ler. Claro, porque eu tinha toda a cabeça de segundo setor. Então a gente tem certas exigências que têm que ser um pouco mais condescendente quando você vê um projeto social e em contrapartida tem outras que você tem que apertar mais. Então essa mudança de olhar é significativa, entre você ver um projeto com fins lucrativos, um projeto de uma empresa para se tornar num empreendimento, num equipamento, e um projeto social em que o produto é melhoria de condições de vida, por exemplo.

P/1 – O que mudou nesses critérios, Pedro? Você notou... O que chama atenção assim desses sete anos? Você ainda faz a leitura...

R – O ano passado eu li alguns projetos.

P/1 – Teve alguma coisa que mudou, nessa parte, desses projetos?

R – Não. Talvez tenha mudado muito mais assim no meu olhar do que propriamente nos critérios. Quer dizer, na ocasião não havia subáreas, hoje existem subáreas. Havia também uma tentativa de classificação pelas próprias instituições, do que era seu projeto que a gente não concordava, a gente acabou tirando isso. Enfim, aí nesse aspecto é o meu grande ponto fraco aqui na BrazilFoundation. Eu, até hoje, apesar de estar aqui há sete anos, eu não absorvi ainda a cabeça de um sociólogo. Não consegui.

P/1 – Você tem que explorar um pouco.

R – Não consegui e eu tenho bastante dificuldade.

P/1 – Você falou até "talvez mudando o meu olhar". Você acha que você... Mas isso de qualquer forma você já tem uma noção um pouco diferente.

R – É, mudou... Mudou mais, vamos dizer assim, a minha sensibilidade. Mas a minha sensibilidade não necessariamente impacta com os critérios sociológicos, vamos chamar assim. E eu, muitas vezes, há certas conversas que hoje eu acompanho, que eu disse: "Puxa vida, não era bem assim que eu tinha entendido a questão". Então a cada momento eu estou aprendendo um pouquinho. Mas talvez exista também um pouco, nesse tempo todo, um pouco de falta de empenho meu em querer aprender. Talvez um exame de consciência aí que eu tenho que fazer, eu deveria ter, talvez, ficado mais imerso nesse sistema. Ontem mesmo estava a menina aqui, que é estagiária e chegou há pouco tempo, conversando com a Cecília e disse: "Puxa vida, esse papo aí para mim ainda é uma novidade. Eu não estou entendendo a essência dele". Então, quer dizer, eu tenho muitos buracos ainda.

P/1 – Mas de qualquer forma você sentiu esse estranhamento, né? De papo diferente, mas você foi ficando. Mas talvez outra pessoa achasse até meio chato. O que te fez ficar, Pedro?

R – Uma delas foi justamente aprender. A outra foi, e isso é o básico, a razão que me trouxe aqui. Eu ser voluntário em uma instituição que eu queria pegar o conhecimento que eu tinha e aplicar. Vamos dizer assim, de graça numa coisa que eu acreditasse, numa instituição que eu acreditasse e que ficaria ali trabalhando como voluntário. Essa foi minha proposta na minha cabeça, proposta original que eu estou até hoje. Isso para mim é o essencial. O restante, quer dizer, você aprender, você entender mais uma coisa, outra, isso é subproduto.

P/1 – Pedro, você participa das capacitações nesta parte de gestão, como que é?

R – É. Desde o início. Em Furnas eu fazia muita palestra. Até fui lembrando, interessante uma das vezes, foi o ano passado, em que pela primeira vez eu ia apresentar a palestra tal dos padrinhos. Nunca tinha feito aquele tipo de palestra. Aí resolvemos fazer uma prévia aqui nessa sala mesmo. Embananei-me, fiquei horrível nesse... Não consegui apresentar, digo: "Puxa vida, eu já fiz, gente, palestra para capitão de indústria, para embaixador...". Eu recebia muitas delegações, chinesa não tinha conta, foi norueguesa, indiana, inglesa. Vinham várias delegações desses países, sempre com a finalidade de aprender como é que Furnas trabalhava, principalmente naquela época das privatizações, o pessoal estava interessado em como a coisa funcionava para apresentar proposta de um eventual caso de privatização. Então tinha que explicar a empresa como era, fazer a palestra para essa turma toda. Mas é um assunto que estava, corria pelas veias, então era relativamente fácil. Apenas como piada, numa das vezes de uma delegação inglesa, uma das delegações inglesas, eu vim saber que eu ia fazer a palestra uma hora antes: "Vá lá". Eu disse: "Pô, mas eu não preparei nada, não fiz nada. Como eu vou fazer? Ainda mais para inglês, falar inglês para norueguês é uma coisa, para inglês é outra". Esse lance eu não esqueço. Aí a delegação ficou lá esperando por eles no auditório, esperando eles aparecerem e eles ficaram muito tempo com o presidente da empresa, foi uma retenção adicional. Aí a coisa foi progredindo tal, eu disse: "Olha, então a palestra do Pedro hoje não vai ter". Eu tentei levantar da cadeira, minhas pernas estavam assim. Viraram gelatina. Naquele dia minhas pernas viraram gelatina. Eu nunca tinha sentido essa sensação antes. Viraram gelatina mesmo, pela coisa, pela novidade, por não me sentir preparado e pela dificuldade que eu via.

P/1 – E é horrível, né?

R – É. Agora fiz palestra para chinês que... Uh. Eu já tinha feito muitas palestras na vida. Naquele dia tentando apresentar uma coisa pela primeira vez... Depois no dia felizmente foi ótimo. É eu já estava firme, até aquilo foi bom porque me serviu de alerta, o que eu precisava corrigir, fiquei mais firme e no dia saiu bem.

P/1 – E aí você fala sobre o que, Pedro? Gestão...

R – Olha, eu já conduzi as partes de gestão, na época em que o departamento de programas era feito por outra pessoa, tinha o grupo um e o grupo dois. Eles ficavam com o grupo mais forte, do pessoal que tinha mais conhecimento na área social, eu ficava com o grupo que não tinha tanto conhecimento, que aí empatava mais ou menos o meu com o deles. Aí eu apresentava o assunto baseado no roteiro que me era fornecido, em que eu fazia inclusões, claro. Eu usava aí a experiência que eu tinha, tanto de fazer palestra quanto de vida, e enriquecia a palestra com esses aspectos. Atualmente eu faço apenas a palestra financeira, o que realmente eu tenho mais conhecimento e me sinto mais à vontade.

P/1 – E você ajuda também nessa parte, quando ao longo do tempo, apoio que podem ser monitorados, você também dá suporte?

R – Com certeza. Até antes desse nosso encontro aqui eu estava conversando com a Raquel e disse para ela que esse último de avaliação foi

assim o mais fácil, porque é o dia a dia aqui. A gente está sempre monitorando projeto, examinando situação de prestação de contas. Então é o nosso dia a dia aqui, ficou até mais fácil do que falar genericamente sobre gestão, falar genericamente sobre sustentabilidade, quer dizer, na palestra de avaliação a gente está colocando não só toda a experiência progressa que eu tinha, mas também a experiência aqui na BrazilFoundation. Então foi fácil.

P/1 – E como tem sido, Pedro, ao longo desses anos, a prestação de contas desde a execução? O que tem mais dificuldade? Porque aquela planilha não é muito fácil, né? O Álvaro até me mandou.

R – É.

P/1 – Ela é bem detalhada.

R – No início até eu fui o responsável por ela ser o que ela é hoje. No início era uma planilha bem simples de prestação de contas e eu comecei mudando radicalmente, foi uma das primeiras alterações que eu fiz. Depois essa planilha foi sendo melhorada até chegar como está hoje. Eu tinha a ideia, não sabia como é que ela seria executada, a gente chamou alguém que entendia de programação de Excel e ele fez. E ela tem dois aspectos: um realmente se o cara seguir as instruções e cumprir a risca o que está ali fica muito fácil, tanto para eles quanto para a gente. Agora, o pessoal muitas vezes não entende como ela é feita e tem dificuldades, dificuldades com o Excel até, com o programa, e que começa a querer inventar. Aí pronto. Não segue as instruções. Eu não considero tão complicadas, mas não seguem as instruções e com isso danificam a planilha, a prestação de contas começa a vir toda deformada, vamos dizer assim. A gente tem que tentar várias interações com eles até conseguir arredondar isso. É um processo, às vezes, complicado. Estou até pensando se vale a pena continuar com isso ou se é o momento de se alterar baseado na experiência que a gente teve.

P/1 – Agora proporcionalmente o que é? A maioria tem mais dificuldade ou...

R – Eu acho que não.

P/1 – É um pouco mais difícil, é um pouco mais fraco, ou...?

R – Inclusive, na última palestra que eu fiz, meu primeiro slide, não existia este slide antes, eu procurei um monstro assim bem apavorante e coloquei no primeiro slide. A gestão financeira é sempre vista como um monstro. Foi essa a minha dedução ao longo desse tempo. O pessoal tem na parte social, sabe o que tem que fazer, sabe aonde quer chegar, e claro que não é uma coisa aplicável a todas, mas eu diria pela minha sensibilidade, estatisticamente falando, a maioria tem dificuldade na parte financeira. Grande dificuldade na parte financeira, em gerir os recursos, em aplicar, normalmente o pessoal se perde, não sabe. Porque, por outro lado também você gerir quando tem fatura é muito fácil, e eles fazem uma gestão com uma escassez de recurso. Então o cara tem que ser bom, tem que gostar, tem que saber fazer aquilo, muitas vezes eles têm essa dificuldade.

P/1 – E assim, desse primeiro período e o seu contato com mais áreas, com as \_\_\_\_\_ de seleção, o que mais te marcou, Pedro?

R – Claro, a primeira coisa que salta ao longo do tempo, não de uma ou de outra, é você ver a capacidade de pessoas com relativa, uma educação não tão brilhante, uma educação média, ter a criatividade para pensar em determinados projetos magníficos. Com poucos recursos, trabalhando com o que ele tem e conseguir chegar a resultados muito bons. Isso sem dúvida salta aos olhos. É esse o aspecto.

P/1 – Diga um projeto desses que você considera magnífico.

R – Ah, tem vários, né? Teve até um que é um dos melhores projetos que se tem, é uma das melhores instituições com que se trabalha, eu não vou citar nome até por esse aspecto mesmo. Quando eu cheguei aqui a Susane falou assim: “Teve um projeto aí que está reclamando que o dinheiro acabou”. Eu disse: “Pô, como é que o dinheiro acabou?”. O cara falou: “Não sabia quanto tinha”. Mas a dificuldade do pessoal em gerir os recursos financeiros provoca esse tipo de coisa. Então eles têm muita... O cara se perde, quer fazer e tem pouco recurso e vai, vai, vai e eventualmente o cara vê que o dinheiro acaba. É uma dificuldade dele, mas eu fui por esse caminho e me distanciei da sua pergunta. Você pode repetir por favor?

P/1 – Um projeto que você achou... Você falou que teve vários projetos magníficos. Você disse que...

R – Esse foi um deles.

P/1 – Mas era um projeto do quê?

R – De educação.

P/1 – De educação.

R – É. Tem vários outros, que a pessoa aqui conhece muito melhor do que eu. São projetos clássicos.

P/1 – \_\_\_\_\_ que você tenha mais carinho, que você tenha mais... Sempre tem um que é assim.



R – Teve um que ele nunca mais voltou, foi um projeto de cafeicultores do Espírito Santo. Ele foi justamente nesse primeiro ano, talvez tenha me marcado por isso, foi em 2004. Ele foi selecionado em 2004, o projeto deles aconteceu em 2005, foi muito bem e eu visitei, tive a oportunidade de visitar esse projeto, e esse aí gostei muito deles.

P/1 – E das visitas, também

R – Não, eu quase não faço visitas.

P/1 – Você foi a esse aí por acaso?

R – É, fui a esse por acaso. É muito raro. Fiz outra, mas foi no escritório e muito raramente eu vou visitar projeto.

P/1 – Como é sua rotina aqui, Pedro? Você vem quantas vezes por semana? Mudou também alguma coisa disso?

R – Minha proposta inicial foram dez horas por semana. Na ocasião então eu viria duas horas por dia, em média. Depois ao longo do tempo algumas coisas alteraram e hoje eu sou responsável técnico por uma empresa de manutenção de engenharia e eu vou para lá sempre às quartas-feiras. Vou um dia só. Basta ir um dia para resolver. Então eu retirei da BrazilFoundation um dia e procuro compensar essa quarta-feira sempre quando eu não venho, com um pouco mais de atividades nos outros. Esse é o meu esquema de trabalho aqui.

P/1 – Mas desde o início eram duas horas por dia?

R – É.

P/1 – E você trabalhava ligado a Kátia? Trabalhava sozinho?

R – Não. Eu via, quer dizer, a parte administrativa-financeira. De uma forma geral a minha dedicação era por aí e eventualmente, como diz aqui, era consultor para assuntos aleatórios. Coisas assim diferentes e tal me chamavam para eu dar a minha opinião.

P/1 – Teve algum período que foi mais difícil as finanças aqui da própria...

R – Ah, com certeza. É o período da crise...

P/1 - \_\_\_\_\_ o período da crise, como foi?

R – Foram duas crises assim bastante importantes aqui. Uma foi na época, foi em 2008, na época da crise americana, que se refletiu aqui, como os recursos vinham de lá então a coisa ficou bastante apertada. Em termos de recursos a BrazilFoundation ficou bastante estrangulada naquele ano. E depois foi no final do ano de 2010, em que houve uma profunda alteração na equipe. Houve a saída de duas pessoas importantes por razões aí que eu não vou entrar em consideração e foi um outro período bastante crítico. Mas repetindo também o que eu falei quinze dias atrás, eu nunca vi a BrazilFoundation com uma harmonia de equipe como tem hoje. Hoje há uma troca bastante interessante, uma coisa que eu sempre batalhei lá em Furnas, era uma empresa difícil nesse aspecto, porque a informação era restrita, talvez um resquício do período da Ditadura Militar que você me lembrou, a informação era controlada. Eu, às vezes, poxa, vivia batalhando: “Oh, mas todo mundo tem que saber, meu Deus do céu. Como a gente pode saber da notícia da empresa pelo jornal? Isso é um absurdo”. Você não fazer chegar informações interna as pessoas. Não pode funcionar assim. O cara se sente desmotivado, desprestigiado. Então houve um período aqui que pessoas trabalhavam aqui e procurando manter certo segredo. Todo mundo reconhece, todo mundo que conviveu, naquela época, tem plena consciência disso. Era uma coisa assim, uma célula, um tanto inexpugnável. A gente sabia o que eles queriam que se soubesse, até a Susane não sabia de muita coisa que era praticado.

P/1 – Você sentia isso também?

R – É. E agora não. Agora as informações fluem. Claro que eventualmente pode... Eu até muitas vezes reclamo: “Lembra que eu existo, gente”. Eu venho aqui duas horas por dia, não estou o dia inteiro, mas é claro eu não estou reclamando, eu entendo perfeitamente o que acontece. A pessoa está aqui o dia inteiro, todos os dias, numa determinada hora: “Olha, pessoal, amanhã não vai ter aquela reunião lá”. Não vai lembrar que o Pedro não está ali. É claro. Isso é natural. Não estou sentido, magoado. Não é disso, não. Agora, eu só peço: “Gente, quanto tiver alguma coisa que eu precise participar, me avisa. Avisa pelo menos um dia antes para eu poder reprogramar minha vida. Senão não dá”.

P/1 – Pedro, você foi também naquela viagem para Nova Iorque em 2007?

R – Em 2007.

P/1 – Em 2007 que ia ter encontro do escritório do Rio com o pessoal lá de Nova Iorque. Você pode contar um pouquinho também como foi esse encontro?

R – Foi uma tentativa, eu diria que bem sucedida, da BrazilFoundation fazer um exame de consciência das atividades dela, da integração com Nova Iorque, e uma série de atividades aí foram realizadas. Foi contratada uma pessoa para coordenar esse, o que eles chamaram de retreat, um retiro para fazer essa análise. Foi uma semana que a gente ficou lá. Na ocasião foi bastante interessante só que muitas das conclusões, daquela ocasião, não foram aplicadas na prática. Isso aí também eu já vi isso acontecer em várias organizações. Você vai num seminário, discute certos

assuntos, aprova determinações, por razões diversas a coisa vai se diluindo e nem tudo aquilo que foi acordado é aplicado. Isso aí aconteceu nesse também. Agora, como uma iniciativa da BrazilFoundation eu achei excelente. Foi muito bom. Os resultados foram bons, na ocasião a gente saiu, acho que ela saiu fortalecida, ambas as partes entenderam melhor como a outra funciona. Agora, é o tipo da coisa que do mesmo jeito que eu falei que entrei para cá, tem sete anos e até hoje muita coisa eu não conheço, da mesma forma essa integração Rio-Nova Iorque está ainda com muitos buracos faltando integração. É um processo contínuo que tem que haver insistência, a gente tem que batalhar nisso, tem que haver boa vontade de ambas as partes para que isso aconteça. Senão não vai. E é essencial. É uma musiquinha dos anos cinquenta, final dos anos cinquenta, que eu insisto em dizer que deveria ser um dos slogans internos da BrazilFoundation: “Não há você sem mim, eu não existo sem você”. Se as duas parcelas da BrazilFoundation entenderem isso de uma forma bastante visceral, acho que a coisa vai fluir melhor. Agora, cada uma delas tem que entender bem como a outra funciona. Talvez para nós aqui no Rio seja mais fácil entender Nova Iorque do que Nova Iorque nos entender. Mas eu acho que um esforço específico nesse sentido, programado, direcionado, deveria ser adotado como... Acho que foi inclusive mencionado aqui no nosso encontro de quinze dias atrás.

P/1 – Você participou do encontro?

R – Sim.

P/1 – Do encontro de Itatiaia?

R – Sim, com certeza.

P/1 – Como você vê também essa ideia, é o momento propício dos dez anos \_\_\_\_\_?

R – Com certeza. Eu acho que é uma ideia muito boa e eu acho que a preocupação essencial deve ser com o produto. O que ao final disso tudo a BrazilFoundation vai entregar para as instituições e para o mercado. Olha, nossa experiência é essa. Acho que isso aí é uma coisa que tem que ser trabalhada, está sendo, mas tem que ter muito cuidado nisso, com que a gente, qual é o produto final ou os produtos finais que a BrazilFoundation vai entregar após esse ano. Hoje eu ainda não tenho muita clareza, tenho clareza de muitas coisas já, já foram discutidas e até mesmo eu já processei do que se pode fazer. Mas eu ainda não tenho, hoje, essa visão de futuro dos produtos prontos. É isso que eles estão integrando. Eu não tenho. Pode ser que os demais colegas tenham. Eu não tenho. Tenho uma visão ainda um pouco nebulosa disso. Acho uma oportunidade incrível, uma coisa que a gente, se bem trabalhada, bem produzida, é uma coisa para ficar como um marco na história das instituições sociais do Brasil, mas a gente tem que ter um cuidado com o que a gente vai fornecer.

P/1 – Você falou do planejamento estratégico que vocês tiveram há quinze dias...

R – Não foi quinze dias atrás, foi um dia, uma reunião de dia inteiro, começou às dez da manhã e foi até às oito e meia da noite. Foi uma reunião de um dia inteiro sobre o planejamento estratégico da BrazilFoundation. O que cada um.. Cada um falou o que julgava conveniente, cada um se adjudicou a si próprio uma missão a ser cumprida nesse horizonte aí de um ano. Agora, mais uma vez, eu já vi esse filme uma porção de vezes. Faz-se isso, acha-se na hora a coisa linda, mas depois com o tempo vai diluindo, diluindo, diluindo e não acontece tudo aquilo que foi combinado e que se achou ótimo naquele dia.

P/1 – \_\_\_\_\_ as principais metas desse planejamento?

R – Bom, esse planejamento...

P/1 – Básicas.

R – Esse planejamento estratégico da BrazilFoundation vem sendo discutido desde 2007 quando a gente foi lá em Nova Iorque. Desde essa época que já se fala desse planejamento, ele teve várias fisionomias, vários formatos e agora que ele está adquirindo a meu ver uma característica mais prática e mais objetiva. Porque antes eu acho que se tentou uma coisa assim muito teórica, muito acadêmica e não seria o mais conveniente no meu entender. Acho que agora sim está no caminho certo. Mas tem que adotar aquilo, acreditar e fazer acontecer.

P/1 – Pedro, e a formação desse fundo patrimonial? Como você vê e em que pé está?

R – Bom, isso aí é uma das coisas, inclusive, que eu coloquei nessa reunião para ser discutido. Porque ele não está ainda com uma fisionomia final. É o meu entender. Acho que a gente tem que discutir bastante isso para chegar a uma conclusão de qual vai ser o destino dele. Porque apesar de ser uma instituição que financia projetos sociais em que, vamos dizer assim, os recursos é algo fundamental, a BrazilFoundation até hoje não tem uma política global de aplicação de recursos. Uma política. Quer dizer, sempre aplicou bem, se a BrazilFoundation não tivesse sempre aplicado bem os seus recursos e de uma forma super ilibada, eu não estaria aqui. Tô aqui para não ganhar... Porque eu estou aqui sem ganhar um tostão é porque eu acredito nisso. Muitas vezes até pelas coisas que têm acontecido com as ONGs, por aí atrás, com financiamento pelo Governo, irregularidades e tal, eu falo com colegas meus engenheiros: “Th, você está numa ONG, é? Mas não tem nenhum trambique lá, não?” “Olha, eu não estaria lá como voluntário se tivesse. Eu já teria saído há muito tempo”. É o segundo fator pelo qual eu estou aqui. Eu acredito tanto nas intenções da BrazilFoundation quanto acredito na forma absolutamente ilibada com que os recursos são obtidos e são aplicados.

P/1 – Mas no fundo você acha ainda que tem muito que se construir?

R – Tem muito que se construir, conversar de modo... Porque é uma das coisas que inclusive eu insisto muito quando eu faço capacitação da

gestão financeira. Você, numa instituição do segundo setor, você admite embora você deteste, não queira saber de prejuízos, mas você admite como uma das regras do jogo. No setor social onde você está financiando projetos, você está fazendo doações para que essa doação seja aplicada num projeto, você quer que sua aplicação tenha o rendimento máximo e você não admite prejuízo. Não admite prejuízo no sentido de você deu um dinheiro, você aplicou mal aquele recurso: “Olha, você me deu cem, mas eu apliquei mal e hoje eu tenho noventa”. Isso é absolutamente inadmissível. Então você tem que fazer aplicações rentáveis e seguras. Ter uma política de aplicação de recursos da forma mais transparente e que ela efetivamente renda lucros sem... Quer dizer, o risco zero não existe em lugar nenhum, mas que esse risco seja um mínimo praticável.

P/1 – Pedro, a gente vai encaminhando para o final...

R – Eu fico feliz em ouvir isso.

P/1 – Tem alguma história que você contaria...

R – Nossa tem duas horas já...

P/1 – Assim mais engraçada nesses anos de trabalho? \_\_\_\_\_

R – Aí talvez eu tenha que recorrer aos meus arquivos em disquetes, em pen drives, para me lembrar de alguma coisa assim mais marcante. Nessa hora eu sempre fui muito ruim. Estava na reunião: “O que a sua empresa pensa disso?” Eu: “Ah”. E custava a chegar. Então eu vou ter alguma dificuldade... Certamente quando eu passar por aquela porta eu: “Puxa, podia ter contado isso...”. Mas agora eu não estou me lembrando de nada.

P/1 – Não tem importância. Pedro, você casou, permaneceu casado, recasou?

R – Fui casado durante trinta anos. Separei-me mais ou menos na mesma época em que eu... Pouco antes de eu me aposentar e agora, cuida de...

P/1 – Vocês tiveram filhos?

R – Sim, duas filhas.

P/1 – Diz o nome da sua primeira esposa e dos seus filhos.

R – Minha primeira esposa é Nilda, uma pessoa que eu gosto muito, respeito até hoje. Tem uma pessoa nessa sala que a conhece e sabe que eu não falo isso para ser demagogo. Realmente... Agora é o tal negócio, relacionamento é muito difícil e você... Bom, se eu entrar por aí, para por aí porque são considerações assim... Mais uma filha é Cristiane e a outra Elisa.

P/1 – Têm quantos anos elas?

R – Tenho que fazer as contas. Uma vai fazer quarenta esse ano e a outra vai fazer 38 esse ano.

P/1 – Você tem um filho moço também, né?

R – É.

P/1 - Mas você casou de novo, tá casado?

R – Tem um ano e meio que estou casado de novo.

P/1 – O nome de sua esposa?

R – Célia.

P/1 – Célia.

R – É.

P/1 - Ela também acompanha um pouco o seu trabalho aqui?

R – Com certeza. Ela já teve aqui até.

P/1 – Ah é?

R – É.

P/1 – Bacana.

R – Já estive aqui, já foi em capacitações, como ouvinte, para ver como que era.

P/1 – Pedro, o que você gosta de fazer nas suas horas de lazer? Você escreve ainda? Você gosta de música?

R – É, escrevo ainda.

P/1 – Que música que você gosta?

R – Eu escrevo ainda. Acho que isso é coisa que... Até no momento em termo de escrever livro estou parado. Estou acumulando ideia.

P/1 – Tiveram os dois que você fez...

R – É. Estou acumulando ideia, de vez em quando eu me lembro de alguma coisa, eu vou lá... Eu tenho um arquivo lá, de vez em quando eu escrevo alguma coisa: “Isso serve, isso serve”. Uma entrevista que eu vejo, penso e coloco lá. Nos outros eu fiz isso também. Aí quando eu começo a fazer a coisa já flui melhor. Então essa é uma coisa. A outra sem dúvida é música. Eu gosto muito de clássico. Desde dezoito anos que eu conheço muito mais clássico do que popular. Muitas vezes falam em certos conjuntos, certas bandas que eu nunca ouvi falar porque eu nunca me interessei. Não é agora, tempos atrás. Conheço Beatles e olhe lá. Tô exagerando. Mas então eu sempre fui mais amigo dos clássicos. E claro que eu leio muito, como todo mundo. Amo sempre ler muito.

P/1 – Contaram que você pinta também bem.

R – Não, bem é bondade. Eu pinto. Já parei, em noventa eu parei de pintar. Eu pintava uns quadros até que em 1990 eu coloquei quatro quadros numa exposição que era livre e não tinha pré-requisito e nenhum deles foi aceito. Eu disse: “Ah, então eu não pinto é droga nenhuma”. Aí parei de pintar.

P/1 – \_\_\_\_\_

R – É. Mas foi assim que eu reagi.

P/1 – \_\_\_\_\_

R – Lembraram-me aí que eu gosto de pilotar kart. Eu vou com meu neto lá, uma ou duas vezes por mês.

P/1 – Diga o nome do seu neto. Quantos netos?

R – É Bruno. Um só. Tem dezesseis anos.

P/1 – Vai com ele pro kart. Um bom hobby.

R – Às vezes ele ganha, às vezes eu ganho.

P/1 – Pedro, tem alguma coisa que a gente não conversou e que você gostaria de deixar registrado também?

R – Tem muita coisa, não tem nada. É que depois de duas horas a gente já fica um pouco cansado de tanta coisa que a gente lembrou e que falou. Se você fizesse essa pergunta no início talvez eu teria uma flexibilidade maior, mas não tenho. Lembrando talvez uma frase de que eu não me lembro de quem era, Albert qualquer coisa, que diz que quando você faz alguma coisa para você mesmo, morre contigo. Mas quando você faz alguma coisa para os outros e para o mundo, essa é eterna. Então eu acho que essa frase que eu deixo como mensagem final. Talvez seja um pouco do que eu estou procurando aqui, fazer uma coisa que não seja para mim, que seja uma dedicação minha para quem eu possa ajudar, para quem eu possa atingir.

P/1 – Muito bonito. Pedro, queria agradecer você ter vindo aqui, ter colaborado com a gente.

R – Eu agradeço a sua infinita paciência em ficar, também de quem está gravando, de ficar aqui esse tempo todo. Meu Deus do céu, tem que... Haja.

P/1 – Imagina.