

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

BNDDES: 50 anos de desenvolvimento (BND)

Simplesmente um ideal

História de [Irimá da Silveira](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 30/10/2018

Projeto BNDES 50 Anos
Depoimento de Irimá da Silveira
Entrevistado por Paula Ribeiro
São Paulo, 07/06/2002
Realização Museu da Pessoa
Código: BND_HV021
Revisado por Lígia Furlan

P/1 – Bom dia, seu Irimá. Eu gostaria de começar nosso depoimento pedindo que o senhor nos forneça seu nome completo, local e data de nascimento.

R - Irimá da Silveira, nascido no Rio de Janeiro, em 19 de dezembro de 1931.

P/1 – Os nomes dos pais completos e a profissão, por favor.

R – Meu pai era advogado, Emir Vaz da Silveira; e minha mãe era doméstica, portuguesa, Maria da Glória da Silveira.

P/1 – E o senhor nasceu onde? Foi criado em que bairro?

R – Eu fui criado no Maracanã. Se tiver tempo de contar uma historinha, eu conto.

P/1 – Conta, por favor. (risos)

R – Eu morava em uma rua que fica em frente à geral do Maracanã, transversal à rua São Francisco Xavier. No final da rua tinha o que era o Derby Club antigamente, que com a criação do Jockey ficou mais ou menos inativo. Muito bem. Eu fiquei órfão de pai aos oito anos, mas passei uma infância feliz ali, um início de juventude também, uma juventude feliz. O Derby Club, após a criação do Jockey Club, ficou servindo... A partir de 42 ficou abandonado, e servindo como aquartelamento das tropas que iam para a Itália. E em frente à minha rua, na rua São Francisco Xavier, havia o palacete do milionário Victor Fernandes, que depois foi destruído e prosseguiram na rua _____. Este palacete não existe mais, mas era o quartel general da FEB [Força Expedicionária Brasileira]. Então, na época da Guerra, quer dizer, na época em que os pracinhas foram convocados, era um ir e vir de soldados e oficiais na nossa rua e aquele ambiente talvez um pouco diferente do resto da cidade. Os pracinhas foram para a Guerra, quando voltaram se instalaram de novo ali, para serem desengajados. Depois de desengajados, o terreno foi abandonado, e quando da decisão de realizar a Copa de 50 no Brasil, começou a construção do estádio do Maracanã.

P/1 – E o senhor acompanhou isso?

R – Eu acompanhei isso. Acompanhei também outros fatos, como por exemplo: depois da vinda dos soldados, da tropa da Guerra... Enfim, eles tinham ido lutar por uma democracia, e quando voltaram encontraram o país sob uma ditadura. Então eu acompanhei de perto a saída dos

tanques que fizeram a deposição do Getúlio Vargas, porque o Ministro da Guerra tinha uma casa na avenida do Maracanã, e em frente morava o Comandante do Primeiro Exército. Dali é que partiu realmente a deposição do Getúlio. E o Getúlio foi eleito, precisou-se... Teve o governo Dutra e nas eleições de 1955 foi eleito Juscelino Kubitschek, e o João Goulart foi o vice. Mas os militares não gostavam do Jango, especialmente o pessoal da Aeronáutica, então o Carlos Lacerda, como a Presidência passou para o Café Filho com a morte do Getúlio e o Café Filho ficou doente e o doutor Carlos que era o Presidente da Câmara, estava-se ensaiando um golpe para mandar fora o Juscelino e o Jango. Aí em 15 de novembro de 1955, também as tropas se movimentaram e abafaram esse golpe e deram posse ao Juscelino e ao Jango.

P/1 – (risos) E sua formação escolar, o senhor estudou onde, em que cidade e em qual ano foi?

R – Eu estudei em um colégio que hoje não existe mais. Chamava-se Colégio Vera Cruz, era em frente à minha rua, ao lado dessa casa bonita e ao lado da escola _____, e depois transferiu-se para a rua Haddock Lobo. Hoje não existe mais. Fiz o científico, fiz cursinho, preparação para o vestibular. Passei em 1950 para a Escola Nacional de Engenharia, hoje UFRJ, terminei o curso em 1950. Foram meus colegas...

P/1 – Por que a opção por engenharia?

R – Ah, eu gostava muito de montar aviãozinho e tal, fiz opção pela engenharia...

P/1 – E seus colegas quem foram?

R – Meus patotinhas foram meus colegas dos tempos de infância. Evandro Carlos de Andrade - esse aí morava na rua São Francisco Xavier - era órfão de pai também, mas ele vivia com a mãe, e os irmãos em uma casa grande, junto com a família. A família toda morava junta, iam todos para o colégio. Ele era parente dos diretores do colégio onde eu estudava. Evandro Carlos de Andrade, Jânio de Freitas... Foram os meus companheiros, embora que não os mais pegados, mas eu joguei muito ping-pong na casa do Jânio com o pai dele, era um sujeito excepcional, que conseguia mexer os cabelos sem modificar a fisionomia.

P/1 – (risos) E o seu primeiro trabalho, como é que foi?

R – Eu comecei a trabalhar como desenhista do (IAPC?), ainda como estudante. Agora, paralelamente, além de desenhista do (IAPC?), eu comecei a ajudar um engenheiro calculista de concreto armado, chamado João Nunes _____, então eu fui paralelamente fazendo as duas coisas, até que em 1958, na Biblioteca Nacional, eu assisti a um vídeo sobre o desenvolvimento do Japão depois da Guerra, e eu fiquei impressionado: como é que um país depois de ter perdido uma Guerra, ser arrasado com duas bombas atômicas, tinha se recuperado de uma forma tão bonita? Coincidentemente, minha esposa trabalhava na Acesita, e o presidente da Acesita era o doutor (Amaro Ramalho Ramos?), era quem estava entabulando negociações para a implementação da Usiminas. Eu fui conversar com ele e fui trabalhar na Usiminas.

P/1 – Em que ano o senhor entrou na Usiminas e qual era a sua função?

R – A função minha era toda _____. Eu ia até começar com uma coisa que ficou meio fora de ordem, porque antes, no tempo do colégio, eu tinha um professor de geografia que dizia que enquanto o Brasil tivesse como maior produto o café, não seria uma grande nação. O café é um produto de sobremesa, os países podem deixar de tomar café. Ninguém vai sofrer por causa disso, exceto nós.

P/1 - Na Usiminas em que ano o senhor entrou e qual foi a sua atividade?

R – Eu entrei em junho, nos primeiros dias de junho de 1958. Fui sozinho para Belo Horizonte, porque minha família morava aqui no Rio...

P/1 – O senhor já era casado...

R – Já era casado. Minha primeira filha nasceu uma semana depois de eu entrar para a Usiminas. Comecei trabalhando como engenheiro e projetando as casas provisórias que iriam ser construídas lá no local da obra para o pessoal poder se transferir para trabalhar, porque o local de construção da Usiminas era completamente ermo. A próxima cidade ficava, por estrada de ferro, à volta do rio, a 45 minutos. Então eu comecei trabalhando como engenheiro em Belo Horizonte, projetando essas casas e as instalações provisórias da obra. Quando chegou em março, nós, engenheiros da Usiminas, fomos transferidos para Ipatinga. Tinha sido construído um núcleo de _____ e nós fomos os primeiros a irem para lá. Nessa ocasião o Juscelino tinha sido eleito, já tinha tomado posse, e o lema do governo dele era fazer 50 anos em cinco. O BNDES foi fundamental na preparação do seu programa de metas. Eram 30 metas, durante a campanha foi acrescentada mais uma: Brasília, devido a uma interpelação de um assistente em um comício na cidade de Goiás. Brasília não fazia parte do programa original de metas. Após eleito, JK [Juscelino Kubitschek] saiu pelo mundo convidando empresas a virem para o Brasil. Nisso foi aos Estados Unidos, Europa, Japão. Assumindo o Governo, JK constituiu grupos de trabalho fora da estrutura governamental, para ficar cada um responsável por cada meta. Tinham vários elementos do BNDES. O Juvenal Osório, por exemplo, era responsável pelo grupo executivo de indústria química. Iniciaram-se, efetivamente, os trabalhos de implantação de cada meta. Foi feito o projeto de Brasília e a construção iniciou-se _____. Para contentar mineiros e paulistas, foram concedidas a Usiminas e a Cosipa. Os trabalhos em construção civil do Rio sofreram um decréscimo. Lógico, eu vindo do Japão fiquei entusiasmado, e fui para Belo Horizonte trabalhar na Usiminas.

P/1 – O que, por trabalhar na Usiminas, o senhor se relacionava com o BNDES? Havia uma aproximação já nesse momento?

R – Eu vou chegar lá.

P/1 – Está bom

R – Fui um dos primeiros engenheiros a serem admitidos na Usiminas. O primeiro trabalho foi fazer a previsão inicial do volume do material a ser usado nas ruas da usina. Em Belo Horizonte nós deixamos as casas provisórias, em outubro de 1958 foi iniciada oficialmente a obra em Ipatinga. Eu já trabalhava na Usiminas em Belo Horizonte, fui à cerimônia. O JK fez um discurso entusiasmado falando das coisas que estava fazendo, citando obras e os dados técnicos, de memória. Os engenheiros de Belo Horizonte foram deslocados para Ipatinga em março de 1959. Deixei a minha família em Belo Horizonte e fui para o local da usina. Dormíamos a 45 minutos do local da obra, dez engenheiros em uma casa de três quartos, três engenheiros em cada quarto e um no quarto de empregada. Fiquei trabalhando como subchefe do departamento de engenharia, projetando as instalações provisórias para a obra, captação e rede provisória de água. A energia tinha que ser trazida da Acesita. Durante esse período, vim várias vezes ao Rio para reuniões com o pessoal do BNDES, que financiava a Usiminas e passou a ser o controlador da empresa. Nas reuniões no prédio da rua Sete de Setembro, me lembro do Celso Juarez Lacerda, que tinha sido meu colega de turma na engenharia, Aloísio Moura e outros. Lembro das primeiras plantas de concreto armado que vieram do Japão. Tivemos que adaptar ao sistema de desenho para a obra. Em outubro de 60 fui designado para fazer um estágio no Japão em construção de fornos. Passei lá seis meses. Na volta supervisionei, com a assessoria dos japoneses, a construção dos refratários de todos os fornos da usina. Nos altos fornos o serviço era feito por uma empreiteira, a Montreal. Na (toperia?), com o pessoal da própria Usiminas, trazidos, em grande parte, da CSN. Trabalhava-se de sete horas da manhã até as dez horas da noite. Tinha folga nos domingos e na quarta-feira às quatro da tarde, quando o pessoal ia jogar futebol.

P/1 – O que movia vocês, como engenheiros, a participar desse processo?

R – Simplesmente o ideal. E eu posso dizer que na Usiminas ninguém ia para lá, dadas as dificuldades que existiam, a não ser que fosse realmente por ideal, porque era tudo tão difícil... Eu cheguei a fazer viagens de fim-de-semana, saía de Ipatinga às sete horas da manhã e chegava no Rio às três horas da manhã do dia seguinte, porque para chegar de Ipatinga até Belo Horizonte, eu saía de Ipatinga para atingir Monlevade, percorrendo estradas de barro, atolando e desatolando em épocas de chuva. Saía às sete horas de Ipatinga, chegava às cinco em Belo Horizonte para almoçar. Pegava o carro e vinha para o Rio. Em uma dessas viagens... Meu primeiro carro foi uma Kombi. Em uma dessas viagens, quem me acompanhou, além da minha família, foram dois colegas. Um, o (Pipinger?) e o outro o _____ que hoje é Presidente do CNN.

P/1 – O primeiro foi quem, que o senhor comentou?

R – Luís Eduardo (Pipinger?) de Abreu. Morava em Santos Dumont, a estrada passava por dentro de Santos Dumont. Fizemos um lanche em Santos Dumont com a família dele e prosseguimos a viagem para o Rio. Bom, em junho de 1962 começou-se a secagem da (toperia?). Em outubro de 62 deu-se a primeira produção de top metalúrgico. O Alto Forno número um foi aceso pelo presidente João Goulart em 26 de outubro de 62, e em 27 de outubro de 62 houve a primeira corrida de gusa. Esse ano está fazendo 40 anos da primeira corrida de gusa da Usiminas.

P/1 – O que é a primeira corrida de gusa?

R – A carga é preparada no alto forno, o alto forno é aceso e, 24 horas depois, através do sopro de ar pela massa de sílica e calcário... O conteúdo sílica é _____ sob a forma de gusa em canaletas, e cai em panelas que depois são levadas para a searia. Bom, a searia começou a funcionar em junho de 63. Quer dizer, de outubro de 62 a junho de 63, a Usiminas ficou produzindo apenas gusa sólida, para atender _____. No mesmo mês, junho de 63, entrou em funcionamento a laminação de capas grossas, nessa época eu era o chefe da Divisão de Refratários da usina, já trabalhando matéria sólida. Em outubro de 63 houve um incidente entre a Polícia Militar do estado e os operários na portaria da usina. Houve uma modificação na administração e eu fui convidado para ser o chefe do Departamento Administrativo da usina, que tomava conta da cidade. A Usiminas tinha mais de 3500 casas. Restaurantes, enfim, tudo era da Usiminas. Bom, o Presidente Castelo Branco passou o dia 1o de Maio de 65 na Usiminas. Inaugurou o hospital na _____, almoçou no hotel e, à tarde, inaugurou a laminação de tiras a quente. Ficou desde as 11 horas às 17h30. Vários aviões grandes pousaram no novo aeroporto de Ipatinga, trazendo os visitantes. A visita foi programada de minuto a minuto e foi seguida a risca, a programação. Uma semana antes chegou o coronel da Casa Militar dele e programou tudo comigo. A Usiminas sofreu um processo de reestruturação muito grande pelo contrato com a (Buzali?), que demorou dois anos. Essa reestruturação trouxe muitos benefícios para a usina porque, embora a gente não fale disso com alegria, de nove mil funcionários, o pessoal da usina foi reduzido para seis mil. Foi implantado um sistema de _____, padrão extremamente eficiente. E a Usiminas, que produzia com aqueles equipamentos, 500 mil toneladas ano, depois desse programa, passou a produzir 750 mil toneladas ano. Basta dizer que só com a economia de pessoal... Dois meses de economia de pessoal pagou a (Buzali?).

P/1 – (risos)

R – A Usiminas tinha uma grande despesa com a cidade. As casas eram maltratadas pelos moradores e a Usiminas é que tinha que consertar. Então decidi vender as casas para os operários, técnicos e engenheiros, e o Governo Castelo Branco tinha sido fundado nele o BNH [Banco Nacional de Habitação] e tinha sido instituído o FGTS [Fundo de Garantia do Tempo de Serviço]. Quer dizer, antigamente, quando o operário se aposentava, tinha a aposentadoria, mas não tinha o fundo de garantia. O fundo de garantia foi instituído no o Governo Castelo Branco. O pessoal da Usiminas tinha sido admitido pela CLT [Consolidação das Leis de Trabalho], que era pelo regime antigo. A partir de dez anos era extremamente complicado se demitir algum empregado, de forma que o hábito até era não deixar os empregados fazerem dez anos de casa. A Usiminas decidiu que (quem?) era demitido dentro de dez anos, recebia um mês por ano de serviço e fim de papo, e não tinha nenhum pecúlio como no caso do FGTS. Bom, decidiu a Usiminas aproveitar a chance para vender as casas para seus funcionários. Foi calculado o tanto que cada um teria direito à indenização, seriam demitidos sob as regras da CLT; quer dizer, recebendo a indenização pelos anos de serviço, e admitidos pelo regime do FGTS. Metade da indenização serviria como entrada na compra da casa e metade seria dada em dinheiro. O recurso da casa seria financiado pelo BNH. Participei pessoalmente deste processo, entrevistando primeiro os empregados que já estavam predispostos

para induzir os outros, poucos foram os que não aceitaram. Eu fiz isso durante certo período e preparei uma pessoa para continuar esse trabalho. Iniciando-se a expansão da usina para 2,4 milhões de toneladas/ano, fui designado para participar de comissão no Japão para o projeto de expansão. Fiquei lá dois meses. Fiquei e, após a volta, como chefe de Departamento de Engenharia do grupo de expansão, até janeiro de 1970, quando vim para o Rio acompanhar as obras que estavam sendo feitas aqui. Em janeiro de 1971 o doutor Marcos Pereira Vianna, que era o Presidente do banco, solicitou um empréstimo de dinheiro à Usiminas para acompanhar os projetos de expansão da Usiminas e o dinheiro da Cosipa. Tanto a Usiminas como a Cosipa iriam ser financiadas pelo BNDES, que era o controlador dessas empresas. Pelo Banco Mundial iriam ser financiados o projeto do Estágio dois... Como eu já estava no Rio, fui cedido ao banco. Comecei trabalhando no Departamento de Metalurgia e Mineração, com o Deputado Sebastião Soares, como chefe, e como colegas o Jaime Hugo Catalano, o Antônio Ianuzi, o Eurípedes, o Arino e outros. Acompanhámos a operação das usinas e fazíamos frequentes visitas. Outras empresas, como a Copasa, também controladas pelo banco, a Nossa Senhora Aparecida, também eram financiadas e acompanhadas. O Juvenal Osório era o nosso guru, veio trabalhar conosco o Francisco Pedro Gonçalves do Campo, da Cosipa, também solicitado pelo doutor Marcos Vianna. Após, veio o José Tostes para a área de setor de custos da Usiminas. Acompanhamos a operação das usinas e o seu desempenho, analisávamos e também trabalhávamos com outros projetos de siderurgia. Foi nessa época criada a Sirdebrás, assumindo o controle das empresas siderúrgicas, perdendo então, o banco, (tanto?) o controle da Cosipa quanto da Usiminas. Cerca de 1975, 1976, começou-se a pensar em nova extensão, expansão da siderurgia, o estágio três, que elevaria a capacidade para 3,5 a 4,5 milhões de toneladas de aço por ano para cada usina... As importações do Brasil em 74 foram representadas por 40% em equipamento, 40% em petróleo e 20% ouro. O Governo decidiu, então, substituir as importações em equipamentos, e o banco implementou esta decisão. O Estágio três... O BNDES, através da Finame, iria financiar a fabricação dos equipamentos no Brasil, uma vez que o Estágio três e o Estágio dois representaram apenas 25% dos equipamentos. Comecei a trabalhar pelo Banco junto à Finame, principalmente com o dissídio _____, para preparar as normas do programa especial para financiamento para equipamentos siderúrgicos.

P/1 – Você continuava, no fundo... Você era cedido da Usiminas para cá?

R – É, eu continuava. Fui convidado para almoçar pelo doutor Sebastião Soares e pelo Sérgio Assis, que tinha sido meu companheiro na faculdade. E para minha surpresa, fui convidado para ser o Diretor de Operações da Finame, em substituição ao Dr. Luís Góis, talvez pelo fato de conhecer os equipamentos que a Finame ia financiar. O doutor Sérgio Assis era o Diretor Executivo da Finame, e o Diretor Administrativo na ocasião era o doutor Calton Lins, que depois foi ser o Diretor Financeiro da Companhia Siderúrgica de Tubarão. A Finame era pequenina, tinha uns 110 funcionários, funcionava através de agentes financeiros que pulverizavam as operações pelas agências bancárias. Pouco tempo atrás tinha sido criado o programa especial para financiar equipamentos pesados de projetos grandes, já vinha sendo financiado pela Finame, principalmente equipamentos para usinas hidroelétricas. Na época exigia-se um índice mínimo de fabricação para equipamentos de usinas hidroelétricas de 50%, e adotava-se uma tabela de juros de maneira que quanto maior fosse o índice de fabricação, menor seria a taxa de juros que eram cobradas das empresas compradoras, então as empresas compradoras tinham interesse em comprar equipamentos com menor taxa de juros, e para isso tinham que comprar com maior índice de fabricação nacional. Bom, preparadas as fórmulas das normas para financiamento dos equipamentos siderúrgicos, foi acrescentada ainda uma novidade, que foi a seguinte: a tabela de juros diminuía à medida em que aumentava o índice de nacionalização dos equipamentos, e além disso, diminuía também se o fabricante brasileiro fosse um sub-fornecedor da titular da encomenda. Era menor o juro se o fabricante nacional fosse consorciado, e era menor ainda quando o fabricante nacional era o titular da encomenda. Então era uma tabela de dupla entrada, em que os juros diminuía à medida em que aumentasse o índice de nacionalização.

P/1 – E aí o senhor fica na Finame até quando?

R – Financiamos equipamentos para várias usinas hidroelétricas: a Companhia Hidrelétrica do São Francisco, de Furnas, das Centrais Energéticas de São Paulo, além de, naturalmente, financiar os equipamentos das usinas siderúrgicas. Só que o grande projeto agora cabia no programa especial, e era sempre dado estímulo à medida que aumentasse a responsabilidade sobre o produto nacional e a nacionalização dos equipamentos. Na Finame nós trabalhamos com várias pessoas, eu tenho problemas até em falar os nomes todos, mas trabalhamos com a doutora Ivone, o doutor Vitinho, o doutor Renato Porcino, com o Delfino Haddad, com o José Meneses, com o Valter Santa Rita Pereira, enfim, com o Chico, com a Glória - que foi minha secretária -, com a dona Helena, com um monte de gente que eu tenho muita saudade. O doutor Luís Antônio, que entrou quando eu era Diretor da Finame, Luís Antônio Heraldo de Campos, que era Superintendente... Enfim, muita gente que eu tenho problemas de esquecer, de lembrar. Voltando ao programa siderúrgico, o êxito foi tão grande que no Estágio dois o índice de nacionalização dos equipamentos foi de 25% médio nas usinas, e no Estágio três o índice passou para 65%. Quer dizer, descarregou demais o volume de importações que eram feitas, e várias empresas estrangeiras e nacionais ampliaram as suas instalações aqui no Brasil para poder fazer parte do desenvolvimento. Em junho de 1976 eu entrei como Diretor de Operações da Finame. Depois, em junho de 79, passei a Diretor Executivo, no lugar do doutor Sérgio Assis, que foi nomeado Diretor do BNDES. Estava começando o Governo Figueiredo e o presidente do banco passou a ser o doutor Luís Santos de Oliveira. O tempo foi passando, a Finame cumpriu o escrutínio e tal. Quando chegou... Depois da eleição do Collor o banco começou a manter um impedimento com o pessoal do bolo de noiva, que era o que estava preparando o Governo Collor, então a Finame sofreu uma reestruturação, e ela trabalhava como uma empresa completamente individual. Tinha toda aquela parte de pessoal, contabilidade, financeira, nós tínhamos um sistema fabuloso. Como era pequenininha, dava para fazer um sistema integrado de contabilidade, de aprovações, etc., mas aí esta parte administrativa toda e financeira passou para o banco, e quando entrou o novo presidente do Banco, o doutor Eduardo Marco Modiano, eu fiquei durante ainda uns tempos, e em junho de 90 ele me disse que queria me substituir do Diretor Executivo da Finame. Eu imediatamente preparei o ato de exoneração e dei para ele assinar. Ele comentou comigo que eu devia ter alguma coisa fora que pudesse trabalhar, eu disse a ele que não, que podia se tranquilizar que eu não ia ser convidado por ninguém, _____ . E então ele me convidou para ser assessor dele. Eu fiquei então como assessor dele, já aposentado pela Usiminas passei a trabalhar na privatização. A privatização estava apenas começando, estavam se iniciando os processos de privatização da Usiminas, da _____ e de muitos outros. Eu tinha muito contato com o Carlos Garcia, que fazia privatização no _____ e se afastou _____ e depois saiu. Com a Mariana _____, que eu já conhecia antes. Tivemos muito contato, e com o Henrique Honorato, com o Vitinho... Enfim, com o pessoal que trabalhava em privatização. Acompanhei o processo de privatização da Usiminas...

P/1 – O que significava esse processo para o senhor, que trabalhou tantos anos na Usiminas?

R – Olha, de início, de uma maneira boa, porque primeiro eu peguei o doutor _____, que ficou 18 anos como presidente da Usiminas. Por conta de alguma modificação na política no Governo Geisel, foi criada a Siderbras, e ele aguentou pouco o fato de ser administrado pela Siderbras. Então, ao fim de 18 anos ele foi dispensado da função de presidência da Usiminas. Quer dizer, achei realmente que se fosse empresa privada, não aconteceria isso. Também durante esse período em que eu estava no banco, vários companheiros meus, inclusive o (Pipinger?) foi elevado a Diretor. Ele e o Lauro César Rebelo foram elevados a diretores da Usiminas e por pressões políticas foram substituídos por pessoas completamente inexpressivas: o ex-Chefe de Departamento de Águas e Esgotos de Belo Horizonte, elemento político. As empresas estatais eram obrigadas a cumprir uma rotina de compras extremamente complicada, à qual só podiam comparecer as empresas grandes, então a empresa não tinha possibilidade, estava sujeita a controle de gente de fora, tinha uma montanha de pessoal para preparar relatórios que eram exigidos pelo Governo e que não serviam para nada. Eu achava que para a empresa, no final das contas ia ser bom. Passando um pouquinho para frente, nós tínhamos 27 empresas telefônicas no Brasil. Cada empresa telefônica tinha conselho de administração, tinha diretoria, muitos elementos eram indicados por motivos políticos, era natural, naquela época. Com a privatização, além de ter sido reestruturado todo o setor de telefonia, acabou isso. Enfim, motivei com naturalidade o fato de eu ter trabalhado na construção da Usiminas e depois ter privatizado a Usiminas. E mais, contribuí para isso ainda quando o presidente na época da privatização, que era o Ronaldo, continua até hoje. Como, no caso da Celma, foram empresas que eu me envolvi profundamente... Na privatização da Celma, que é a única empresa brasileira que faz reparos nas partes quentes do motor a jato, aviões de outras empresas internacionais que vinham aqui para o Brasil eram levadas para Petrópolis para serem reparadas aqui na Celma. Dando preferência à Celma em comparação a levar para outros países no hemisfério norte e serem reparadas. O presidente da Celma na época da privatização continua sendo presidente da Celma hoje, então eu acho que as empresas que eram bem administradas... Realmente foi um bem para elas, porque elas adquiriram uma flexibilidade muito maior, a CSN [Companhia Siderúrgica Nacional], por exemplo, era obrigada a seguir essas regras de compra fabulosas. Depois da privatização, em vez de comprar nessas grandes empresas, passou a comprar de empresas locais, até criadas pelos funcionários que foram despedidos na época da privatização e, vamos dizer, levando até a economia da cidade. Só as grandes firmas é que podiam fornecer para as empresas estatais. Com a privatização, acabou, elas compram de quem tiver os melhores preços. Bom, eu continuei trabalhando na privatização e o doutor Modiano... Eu fiquei até o fim do mandato dele, que ficou até outubro de 92. Aí eu continuei como assessor, o doutor Modiano já tinha me elevado a assessor especial, eu continuei como assessor especial na presidência do doutor Antônio Barros de Castro, no BNDES, que foi de outubro de 92 a março de 93. Continuei, Luís Carlos Delben Leite foi Presidente de março de 93 a agosto de 93, Pércio Arida, setembro de 93 a janeiro de 95... Não, nesse período, antes, deixa eu ver exatamente quando... Por volta de 93, mais ou menos - as datas a gente pode até ver nos registros do banco - eu passei a ser subchefe da Secretaria de Desestatização do BNDES. No tempo que eu trabalhava nas operações de privatização foram privatizadas várias empresas. Começou com a Usiminas, em outubro de 91, e uma semana depois foi privatizada a Celma. Até havia condições de privatizar a Celma primeiro, mas o banco... E era realmente melhor fazer a primeira privatização uma privatização mais significativa, que foi a privatização da Usiminas. Terminado o mandato do doutor Eduardo Modiano, terminado o Governo Collor, entrou o Itamar Franco. O Presidente Itamar Franco era totalmente contra a privatização, como eu acho que deve ser até hoje, então a legislação que tinha sido preparada na ocasião do início do Governo Collor pelo doutor Modiano, para fazer privatização, foi modificada e muito mais complicada. Foram criadas várias dificuldades, como por exemplo, dar acesso aos empregados da empresa e à diretoria da empresa nas reuniões, fazendo com que fossem extremamente tumultuadas. Felizmente, quem ficou como presidente da Comissão Diretora do Programa de Privatização, onde as decisões eram tomadas e havia reunião cada semana, e reuniões que levavam tempo, foi o doutor André Franco Montoro Filho, que tinha sido presidente interino do BNDES durante longo tempo, agosto de 85 a janeiro de 87, presidente interino. E quando começou o governo Itamar foi modificada a Comissão Diretora e ficou o doutor André Franco Montoro como presidente da Comissão Diretora. Bom, não obstante, toda a dificuldade colocada pela nova legislação... Foram privatizadas no governo Itamar Franco empresas extremamente significativas, como a Cosipa, a CSN, que foi realmente uma batalha. A CSN teve... O que facilitou muito a privatização da CSN foi o fato de ter o doutor Lima Neto como presidente, que chegava até a subir em caminhão para fazer discurso para os operários, procurando convencer que precisava reduzir o número de operários, porque senão a empresa falia. Ele conseguiu reduzir o efetivo da CSN e modificar os critérios que haviam, de forma a tornar já a CSN mesmo não privatizada em empresa com jeito. Mas entrou o Presidente Itamar Franco, saiu o Lima Neto, entrou um outro Presidente na CSN, passou a criar dificuldades. Mas o doutor André Franco Montoro como presidente da Comissão Diretora de Privatização e outros membros da Comissão Diretora, por exemplo, o irmão do doutor Luís Carlos Mendonça de Barros...

P/1 – E o senhor continuava como assessor especial?

R – Não, não. Nessa época já era da Secretaria de Desestatização. Nessa época do presidente Itamar eu já trabalhava na Secretaria de Desestatização e assistia às reuniões da Comissão Diretora.

P/1 – Alguma que tenha lhe marcado mais?

R - Alguma que me marcou mais foi uma em Brasília...

P/1 – Do doutor Irinéa, continuando, qual a sua opinião sobre as privatizações no BNDES?

R – Bom, eu acho que a privatização das empresas foi, para o BNDES, uma coisa muito boa. Primeiro porque o BNDES estava sem clientes. As empresas, como empresas estatais, de dívida federal, não podiam.. As dívidas estaduais, tanto as federais como as estaduais, não podiam ser financiadas pelo Banco, e a situação financeira delas era péssima. Então, ao serem privatizadas, o BNDES passou a ter clientes. Hoje o BNDES financia, em grande parte, empresas privatizadas. Outra vantagem que eu acho também, que essa foi uma vantagem particular para o BNDES, é que o BNDES tinha debêntures da Siderbras em grande volume. Quer dizer, essas debêntures, se não houvesse uma utilização para elas, elas ficariam, vamos dizer, como um ativo do BNDES, mas sem representar nada. Então no início do processo de privatização era permitido - era e

ainda é - a quase todas as privatizações. Só foi por causa do dinheiro, mas eram utilizados muito no início, papéis de dívidas do Governo. Então as debêntures do Siderbras podiam ser utilizadas pelos compradores no processo de privatização. O banco decidiu vender à vista, pelo valor de passe, essas debêntures. A debênture praticamente não valia nada, mas os compradores das empresas, os 600 compradores, compravam essas debêntures a prazo com juros razoáveis, mas pelo valor de passe. O banco se viu livre de todo aquele estoque de debêntures. Já voltando um pouco atrás, uma outra grande coisa que aconteceu para o BNDES em uma época em que ele estava com as contas descontroladas foi o aumento de capital que foi feito no BNDES com o governo entrando com ações da Vale do Rio Doce. Então foi restabelecido o equilíbrio entre as contas do ativo e do passivo, e para isso nós tivemos uma grande ajuda do Ministro Gouveia. Na ocasião o Diretor Financeiro do banco era o Sérgio Assis, que era meu colega de turma também

P/1 – Turma boa, hein?! (risos)

R – Roberto Saturnino Braga, Amauri José Leal Abreu, que faleceu. Era diretor do _____, também muito boa gente...

P/1 – Tudo...

R – E aí, privatização. Eu continuei na Secretaria de Privatização. Continuei na Secretaria de Privatização, tinha participado do edital para a contratação de construtores da Celma, fui eu que fiz o edital para a privatização das empresas do setor elétrico, fiz edital para a contratação de construtores e privatização das empresas elétricas. Enfim, continuei... A parte de transporte ferroviário também, e a Embraer eu cheguei a fazer o edital de contratação de construtores da Embraer e a começar a acompanhar o processo de privatização da Embraer, quando eu passei a ser o Chefe da Secretaria de Desestatização e tive que abandonar as operações. Mas a Embraer eu levei um bom pedaço, tendo por diretora a Maria Sílvia. São tudo normas na Secretaria de Desestatização. A Mariane Sussekind era chefe da Secretaria. Primeiro era o doutor Ricardo Figueroa, ela era a subchefe, depois veio a doutora Mariane Sussekind. O Presidente do banco, André Lara Rezende, pediu, consultou a Mariane para responder também pela chefia de gabinete da presidência. Ela ficou acumulando até certo tempo em que eu passei a ser o chefe da Secretaria de Desestatização. Durante todo esse período de trabalho na Secretaria de Desestatização nós fazíamos todas as estatísticas do Programa de Desestatização, acompanhávamos cada leilão, passávamos faxes para todos os ministros para comunicar as privatizações, os resultados, recebíamos os visitantes estrangeiros, recebíamos clientes estrangeiros, fazíamos palestras aqui e ali, íamos a São Paulo e tal... Mariane viajou para o exterior, ela fazia palestras sobre privatizações, vivíamos recebendo pessoas, clientes, representantes de agências de _____, standard _____, instituto, International, Financial... Vinham pelo menos uma vez por ano saber a quantas andava o Programa de Privatização conosco. Equipes do FMI [Fundo Monetário Internacional], o até há pouco tempo responsável pelas contas do Banco do Brasil com o FMI, Lourenço Fernandes, recebi várias vezes em missão do FMI. E quando foi diminuindo o trabalho de privatização... No ano retrasado tivemos a venda da Eletrobras, esse ano a Vale do Rio Doce, de modo que foi reduzindo o trabalho do setor de privatização desde a reestruturação do BNDES.

P/1 – Gostaria de lhe perguntar: o que significa o BNDES para o senhor?

R – Significa, junto com a Usiminas, a melhor fase produtiva da minha vida e a grande satisfação de ter trabalhado em duas empresas que eu posso dizer que, do tempo que eu estive lá - e eu acho que até agora -, são empresas honestas, sérias, com um corpo de funcionários muito bom, tanto uma quanto a outra. Eu acho que a maior satisfação é ficar _____. A fase produtiva, eu tive sorte de passar a fase produtiva da minha vida fazendo coisas de que eu me orgulho com certeza, e convivido com pessoas que de mim merecem o maior respeito.

P/1 – E qual o seu elo, hoje, com o BNDES?

R – Eu continuo como funcionário do banco, embora ele esteja me cozinhando.

P/1 – E algum conselho, uma mensagem para essa nova geração que está entrando no BNDES?

R – Conselho e mensagem? Conselho: eu acho que se puderem dar tudo o que tem, vai ser muito bom para o banco e para o país, e eu tenho extrema confiança nesse pessoal novo. Eles estão passando uma fase muito difícil, a sociedade hoje está passando uma fase muito difícil. Na minha época também, no início, mas depois as condições melhoraram bastante; quer dizer, no Brasil teve muitas obras. Hoje também não se pode dizer que o Brasil tenha a confiança do mundo inteiro, quer dizer, mire a GM [General Motors], a Ford, a Renault, a Peugeot e muitas outras empresas. Para instalarem novas unidades aqui no Brasil mostram uma confiança enorme no Brasil, do exterior. Eu desejo que a jovem guarda realmente procure se afastar um pouco das ideias pessimistas e veja o Brasil como a gente deve ver, e até dentro do jogo, bem da nossa parte.

P/1 – Para finalizar, por favor...

R – Faltou um pedacinho que é o seguinte: depois de 18 anos como presidente da Usiminas, foi feita uma assembleia para colocar um novo presidente, e o único acionista que falou alguma coisa que fez uma saudação para o doutor _____ foi o BNDES, na pessoa do doutor Sebastião Soares.

P/1 – O senhor lembrou outro fato?

R – Eu gostaria de acrescentar aqui, obviamente não _____ todos os nomes, mas depois de nossa entrada no Banco, vários companheiros vieram acrescentar ao nosso trabalho: o Durval, o Zé Mauro, enfim, uma quantidade que eu _____. Outro acréscimo que eu queria fazer é com relação aos trabalhos da Finame, quer dizer, na Finame o maior projeto que nós financiamos foi o projeto dos equipamentos de Itaipu. Itaipu ainda hoje é a maior usina hidrelétrica do mundo, e pouca gente sabe que 85% dos equipamentos foram fabricados aqui no Brasil.

Inclusive, por conta disso, o Brasil está se credenciando para fornecer os equipamentos de Três Gargantas, na China, que vai ser maior do que a usina de Itaipu e que para a sua construção, em virtude do alagamento da região, vão ter que ser deslocadas mais de um milhão de pessoas. Outra coisa que eu queria destacar lá atrás era o seguinte: o sistema de trabalho no banco, de dinheiro, contadores... O sistema de trabalho do Banco de alocar equipes de advogados, engenheiros, contadores e administradores para cada projeto, eu acho que hoje é um sistema muito eficiente, que decide tudo em grupo, evitando colocar a responsabilidade toda em cima de uma só pessoa. Quer dizer, o relatório tem a participação de todos, as decisões têm, além da decisão das chefias, a participação de todos. E outra coisa também que eu acho extremamente importante é destacar o trabalho da Secretaria Geral da Previdência. Eu acho que a formalidade que existe para ter aprovado cada projeto, a necessidade de apresentação de relatório, são elementos que fortalecem bastante os critérios que são usados e a seriedade do trabalho do banco. Quando eu falei que a Finame era pequena, eu queria ressaltar duas coisas: a primeira é que na Finame, embora a gente estivesse milhares de financiamentos por ano, nós só tínhamos uma advogada, a doutora Neusa Cruz, e ela tinha um trabalho muito intenso de avaliação do controle nacional das empresas, que era coisa que dava bastante trabalho e exigia cuidado. Queria ressaltar também a figura do doutor Humberto, que foi meu assessor durante muito tempo. E a cada funcionário da Finame e do banco, enfim, o meu agradecimento. Outra pessoa que eu queria mencionar, eu sei que eu já voltei várias vezes para fazer mais menções e eu tenho certeza que vão ficar faltando muitas pessoas que foram importantes no meu período no banco, mas eu queria falar de (Márcio Ardelli?), que sempre me tratou com bastante camaradagem e foi um dos que prestaram muita colaboração ao meu trabalho.

P/1 – É interessante que você homenageia vários colegas de trabalho, funcionários que trabalhavam com você também. Por quê? Por que essa valorização dessa equipe?

R – Porque eu me sentia parte deles e sentia que eles também faziam parte do meu trabalho. Eu nunca recebi um empresário sozinho, sempre recebia com o responsável pelo trabalho que devia ser feito para este empresário. Isto me facilitava duas coisas: primeiro porque acho que inibia qualquer proposta que pudesse ser feita, com a presença de outra pessoa comigo; e eu achava que era muito importante também, eu evitava perder tempo de transmitir a esse companheiro tudo aquilo que eu tinha conversado com o empresário. E sempre fica algumas coisas importantes para a gente falar. Em 76, como eu já disse, eu fui nomeado Diretor de Operações da Finame, e a diretoria da Finame ficou composta por mim, pelo doutor Dalton Lins e, como Diretor Executivo, o Sérgio Faria Alves de Assis. Em 79, o Sérgio Assis foi nomeado Diretor do banco, e eu fiquei como Diretor Executivo da Finame. Antes disso, já o doutor Atílio Geraldo Vivacqua tinha substituído o doutor Dalton Lins, que tinha sido nomeado Diretor Financeiro de tubarão. Então, após de 79, eu indo para a Diretoria Executiva, ficou como Diretor de Operações o doutor Herbert Frank. Com a mudança de Presidente do banco, do doutor Luís Sande para o doutor Jorge Luís Freire, eu continuei como Diretor Executivo, o Diretor de Operações passou a ser o Darlan Glória Santos, e o Diretor Administrativo e Financeiro continuou sendo o doutor Atílio de Varga. Todos eles foram muito importantes para o trabalho que a gente conseguiu desenvolver na Finame. O doutor Darlan continua ainda no banco, como diretor do BNDES. Ele me ajudou bastante no tempo em que eu era Diretor Executivo da Finame, e continua prestando... Levando serviço ao banco. Eu queria lembrar mais de dois fatos: um se refere à reestruturação que o banco sofreu há muitos anos atrás. Quem fez a recuperação da Usiminas, que foi a firma (Buzali?), fez também a reestruturação do BNDES. Só que na Usiminas foi um trabalho de dois anos, muito detalhado mesmo. Enfim, teve um resultado magnífico. Aqui no banco o projeto da (Buzali?) foi bem mais modesto. O projeto de reestruturação foi mais modesto, mas eu acho que teve um ponto muito importante que foi o seguinte: no BNDES, antes da (Buzali?), para negar um projeto que visivelmente era inadequado ou inviável, desde o princípio era preciso fazer um relatório tão grande e tão extenso e justificar tanto o não apoio ao projeto, assim, como se fosse um projeto a ser aprovado pelo banco, então era uma trabalhadeira enorme para projetos que de cara se diria que não tinha a menor probabilidade de passar.

P/1 – O senhor participava disso?

R – Todo projeto para ser negado também precisava de um relatório negando.

P/1 – Entendi.

R – Com a reestruturação da (Buzali?), foi criado um comitê de prioridades, que fazia uma primeira triagem dos projetos que eram apresentados, e estes que já eram caracteristicamente inviáveis não recebiam prioridade do BNDES; quer dizer, não prosseguiram na cadeia de trabalho. Então foi realmente uma inovação bastante interessante. Na época, também, pelo projeto da (Buzali?), se tentava fazer um pool de técnicos que cada gerente ia solicitando à medida que recebia um projeto para analisar ou acompanhar. Mas acabou não dando muito certo e continuaram as análises dos projetos, à constituição de grupos permanentes de engenheiro, contador, economista e advogados. O outro fato que eu queria lembrar é com relação à privatização do BNDES. Até o Governo Fernando Henrique, as decisões com relação à privatização eram tomadas por uma Comissão Diretora que era composta de parte dos membros que eram indicados pelo setor público e parte dos membros eram do setor privado. Ocorre que isto criava uma certa dificuldade porque, embora os membros representantes do setor público tivessem representação para isso, as decisões que precisavam ser tomadas com relação, por exemplo, à reestruturação das empresas antes da privatização, etc, tinha que fluir dentro dos ministérios, e aí sofriam um certo atraso. Com o Governo Fernando Henrique foi modificada a legislação, e as decisões quanto à privatização passaram a ser tomadas por um Conselho Nacional de Desestatização, que era composto de quatro ministros. Já teve outras formações, mas hoje o presidente é o Ministro do Desenvolvimento e, como membros, o Ministro da Casa Civil, o Ministro da Fazenda e o Ministro do Planejamento. E toda vez que se trata de uma empresa, por exemplo, do Ministério dos Transportes, aí vem presente o Ministro dos Transportes também. Quando se trata de empresa de outro ministério, vem esse ministro também. Mas os membros fixos são esses quatro ministros. Acontece que, por lei, quem faz a secretaria, tanto da Comissão Diretora de antes quanto do Conselho Nacional de Ministros, de hoje, é o BNDES, e quem faz essa secretaria é a Secretaria de Desestatização. O Ministro era o Ricardo Figueiró, depois passou a ser a Mariane, depois passou a ser eu. E ficou me substituindo a doutora Alda, que continua trabalhando nessa Secretaria muito poucas pessoas. Eu poderia citar, além da Alda, que hoje chefia a Secretaria, a doutora Ana Maria, o Evandro, a Regina, a Sara, o Roberto, a Tatiana e Maria Lúcia.

P/1 – Agora, alguma dessas reuniões que o doutor secretariava lhe marcou mais?

R – Acho que a que marcou mais foi uma que foi realizada até em Brasília. Como muitas reuniões da Comissão Diretora eram realizadas aqui e, naturalmente, as do Conselho de Ministros são realizadas normalmente na sala de reuniões do Gabinete da Casa Civil do Palácio do Planalto. Mas eu acho que a reunião que me marcou mais foi a do dia seguinte à privatização da CSN, porque realmente foi uma discussão muito intensa, e, vamos dizer, atuaram francamente a favor da privatização o doutor José Roberto Mendonça de Barros, o coronel Rui Castro e, obviamente, tinham outros membros da Comissão que não eram muito favoráveis. O Presidente da CSN estava presente, o Diretor Financeiro também, eles também eram contrários à privatização, e o Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda era favorável à privatização. Então, dada a intensidade das questões, foi a que mais marcou.

P/1 – Isso foi em que ano, o senhor lembra?

R – 1973.

P/1 – Você secretariou várias dessas reuniões?

R – Olha, essa reunião quem secretariou foi o Figueiró, eu estava presente. Foi realmente a reunião que mais me marcou. Mas eu secretariei várias reuniões, inclusive duas delas lá no Palácio do Planalto.

P/1 – Desse setor que a gente pode chamar de Desestatização, não é isso? E você trabalhou em que período?

R – Eu trabalhei na Secretaria de Desestatização de 1993 até 2001.

P/1 - Aí foi quando você se afastou por motivo de doenças?

R – Foi.

P/1 – E hoje você está no banco por quê? Hoje, dia sete de junho de 2001? Além do depoimento...

R – Hoje eu estou no banco pelo depoimento, passei para rever vários amigos, fui almoçar com meus colegas de turma da escola de Engenharia...

P/1 – Isso vocês fazem todo mês?

R – Todo mês, a primeira sexta-feira do mês. Só que eu não fazia, agora comecei a fazer.

P/1 – E você gosta destes encontros?

R – Ah, é sempre bom, né?

P/1 – O que vocês conversam? Relembra a época de faculdade, discutem política? Como é?

R – Conversa-se sobre tudo. Eu encontrei... Eu obviamente já sabia, a esposa de um colega meu eu conhecia desde menina, e ela estava hoje no almoço. Encontrei também uma colega que se formou comigo. Na minha turma, de 230 engenheiros, só tinha duas moças.

P/1 – E o nome dela?

R – Maria José Candiota Porto, ela foi minha colega desde o ginásio.

P/1 – E esse encontro é onde?

R – Esses almoços são na Associação dos Engenheiros, dos Arquitetos, que fica ali na Glória, no restaurante da associação.

P/1 – E algum desses colegas trabalhou no BNDES?

R - Sérgio Faria Alves de Assis estava lá hoje. Foi meu colega de turma, colega no BNDES, colega na Diretoria da Finame, foi Diretor do Banco, e estava hoje lá.

P/1 – Então está bom. Muito obrigada pelo depoimento. Quantos eram hoje?

R – Hoje devia ter umas 30, 40 pessoas, turma grande. Eu me lembrei também de um colega da Secretaria de Desestatização que estava afastado por doença já há mais de um ano, mas que também prestou um grande trabalho, principalmente pela facilidade que ele tem no inglês e francês e um pouco no alemão, o Frederico Caldas. Eu espero que ele se recupere rápido e volte à ativa no banco.

P/1 – Está joia. Muito obrigada.