

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

BNDES: 50 anos de desenvolvimento (BND)

Vamos acreditar porque esse país vai longe!

História de [Paulo Sérgio Moreira da Fonseca](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 00/00/0000

BNDES – 50 anos

Depoimento de Paulo Sérgio Moreira da Fonseca

Entrevistado por Paula Ribeiro Fonseca

Rio de Janeiro, 11/02/2002

Realização: Museu da Pessoa

Entrevista nº BND_CB018

Transcrição: Jurema de Carvalho

Revisão: Genivaldo Cavalcanti Filho

P/1 - Boa tarde, Paulo Sérgio. Eu gostaria de começar nosso depoimento. Queria que o senhor dissesse seu nome completo, local e data de nascimento, por favor.

R – Meu nome é Paulo Sérgio Moreira da Fonseca. Eu nasci em Humaitá, [na] Casa de Saúde São José, no dia oito de agosto de 1950.

P/1 – Um pouquinho da sua origem, Paulo Sérgio. Sua família, eles são de onde, seus pais?

R – Eu sou um fato raro porque sou filho e neto de carioca, meus quatro avós são cariocas. Minha origem, por parte de pai... Meu avô era médico, minha avó, naquela ocasião, era dona de casa. Meu pai é formado em advocacia e filosofia, mas é artista plástico. Da [parte da] minha mãe, meu avô era advogado, chegou a ser primeiro ministro do Supremo Tribunal Federal. Minha avó era cantora lírica e minha mãe foi bailarina e atriz. Eu sou economista filho de artistas, o que é uma certa complicação.

P/1 – Você foi criado em que bairro da cidade?

R – Eu sou criado em Ipanema, sou um garoto de Ipanema tradicional. Muita praia, fui surfista, pesquei muito na Lagoa Rodrigo de Freitas, tomei banho na lagoa, andei muito de barco a vela, andei muito de bicicleta, joguei bola na praia. Aquela coisa tradicional do Rio de Janeiro de antigamente, que não tinha violência, as pessoas do bairro todas se conheciam. O farmacêutico, o dono do botequim, todo mundo sabia quem você era, filho de quem etc. Ipanema era o fim da cidade, não era passagem para a Barra. Era como se fosse uma cidade do interior, guardadas as devidas proporções.

P/1 – E escola, você frequentou que escola?

R – Eu fui do [Colégio] Chapeuzinho Vermelho, depois eu fui do [Colégio] Santo Inácio, aí no terceiro ano do ginásio fui expulso por indisciplina. Fui para o Colégio São Fernando, do São Fernando fui pra faculdade. Fiz Faculdade de Economia na FEA – Faculdade de Economia e Administração da UFRJ. Depois fiz mestrado em Administração de Empresa na COPPEAD [Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro], especializado em Finanças.

P/1 – Na sua adolescência, começo de estudos, você tinha alguma expectativa profissional? Economia era uma profissão que você almejava, gostava? Vindo de uma família tão mesclada em termos artísticos...

R – Pra mim Economia era o que era o Direito na época de meus pais. [Uma] profissão meio difusa que servia de porta de entrada para um conjunto muito grande de opções. Eu não tinha muita ideia do que era Economia quando entrei na faculdade. Essa ideia foi sendo construída à medida que fui evoluindo na faculdade. Depois entrei na coisa de mestrado na área de finanças, era uma coisa que eu gostava mais, daí tinha um pouco mais de forma, mas a minha opção de entrar na faculdade não teve nenhum determinante ex ante. Entrei porque não queria fazer Medicina, não queria fazer Engenharia, quase por exclusão.

P/1 – Em que ano foi isso?

R – Eu entrei na faculdade em 1970.

P/1 – Como era politicamente o ambiente da faculdade de Economia?

R – Eu entrei na faculdade no auge da repressão política. Na faculdade a gente brincava, dizia que tinha mais agente do governo, da repressão, do que aluno. Era uma coisa que você entrava e saía da aula, praticamente. Eu sinto muito, não tive uma vida universitária porque o clima era muito pesado na ocasião. Invejo muito meus filhos que tem aquela vida universitária, de amigos. Eu não tinha muito isso. Era a época do governo Costa e Silva, do governo Médici, o auge da repressão política. Vários amigos nossos fugiram para o Chile, [foi] meio barra pesada.

Eu fui detido duas vezes no Dops, não tinha nada a ver com a história. Eu estava fazendo um trabalho, era estagiário; achavam que eu estava fazendo um plano de assalto a banco, me prenderam. Eu fiquei lá e me soltaram de noite. O meu chefe foi lá, explicou a situação toda. Outra vez que eu fui preso, que fui detido também, eu estava com um amigo nosso do banco, Ricardo Vaz, e outro amigo nosso, _____. Estava vindo da Fundação Getúlio Vargas, tinha estado lá e eu dei uma fechada no carro de um embaixador da Alemanha, uma semana depois que ele foi devolvido - aquele que foi sequestrado, o [Ehrenfried] von Holleben. [Eles me] Pegaram também achando que eu estava... [Que eu era] terrorista. Uma paranóia naquela época. Todo mundo, ainda mais universitário, era um potencial terrorista.

P/1 – Em termos de trabalho, qual foi seu primeiro trabalho remunerado?

R – [No] Meu primeiro trabalho remunerado eu ganhei quatrocentos e alguma coisa, não sei mais qual a moeda. Fui recenseador no Censo do IBGE de 1970. Eu me ocupei de uma região naquele alto do Cosme Velho: Ladeira do Ascurra, [Rua] Smith de Vasconcelos. Foi uma experiência muito interessante porque você entra na casa das pessoas, conversa. É uma coisa muito maluca porque você entra numa família grande, depois uma senhora velha. No mesmo dia entrei numa [casa de uma] senhora velhíssima com um gato cego. Aquilo me deprimiu profundamente, aquela cena, aquela casa soturna, mas é uma experiência muito legal porque você tem uma variedade muito grande de pessoas, você conhece gente pra burro.

P/1 – Em relação ao BNDES, quando e como se deu seu ingresso no banco?

R – Quando eu estava na faculdade o BNDES era visto como o grande lugar pra se fazer estágio. O lugar mais nobre pra se fazer estágio era o BNDES. Eu já fazia estágio em outro lugar, mas [tinha] essa coisa do BNDES na cabeça - vários amigos meus eram estagiários aqui dentro, vários permaneceram no BNDES. Logo que eu terminei o mestrado, fechando os últimos créditos antes de fazer a tese, abriu um concurso para o banco. Meu amigo da faculdade falou: “Olha, vai fazer o concurso do BNDES porque eu acho que o BNDES tem a ver com sua cabeça, um lugar eclético, você vai gostar de lá.” E passou aquilo, exatamente. Eu encontrei com esse sujeito uma semana depois, Ricardo Broli Pinto, e ele falou: “Reabriram as inscrições do BNDES, estenderam o prazo.” Eu fui lá, me inscrevi, fiz concurso, passei, entrei. Achei, na realidade, que eu ia ser chamado muito tempo depois do concurso. Achei que depois do mestrado ia fazer aquela famosa viagem de volta ao mundo, que todo garoto faz depois que acaba a faculdade, mas fui chamado logo em dezembro. O concurso foi em setembro, fui chamado. Entrei no banco [no] dia dois de dezembro de 1975 e estou aqui até hoje.

P/1 – Você lembra desse dia, como foi o primeiro dia no banco?

R – Eu me lembro mais ou menos como era, as pessoas me receberam. Eram cerca de dez economistas, alguns estão no banco ainda, do Brasil inteiro. Era um prédio na Avenida Presidente Vargas. O banco naquela época não funcionava num prédio só, funcionava tudo separado. Essa parte de Recursos Humanos era na Presidente Vargas. Teve um curso de nivelamento, de introdução, apresentar pra gente o que era o banco. Na ocasião havia uma grande resistência nossa de entrar no banco porque era um concurso de sênior e o pessoal que era sênior do banco tinha feito a prova, vários não passaram. Eles estavam preparando a gente: “Olha, vocês vão ter uma certa hostilidade, mas vocês entraram legitimamente.” Nunca houve isso, nunca ninguém hostilizou a gente. Havia um clima complicado na época porque a pessoa não passava no concurso. Se eu fosse fazer um concurso hoje, eu não passaria. Eu estava fresco do mestrado, então eu tinha a matéria na cabeça, toda. Fui sempre bem recebido aqui dentro, não teve hostilidade nenhuma.

P/1 – Nessa época, esse setor que você foi trabalhar, eles tinham algum grande projeto que estava sendo desenvolvido, uma grande questão que estava sendo discutida pelos economistas? O que acontecia nessa época dentro do BNDES?

R – Uma das coisas que me motivou a vir pro banco - porque eu já tinha três anos de trabalho, já tinha estagiado no Banco Brascan [por] três anos e era um trabalho muito específico - [é que] aqui era uma coisa que me desafiava muito. O BNDES se apresentava pra gente com um espectro muito grande de opções de trabalho. E de fato eu confirmei isso quando eu entrei. Na ocasião [em] que entrei no banco trabalhei cerca de dois anos e pouco no departamento de captação de recursos. Trabalhava basicamente com captação de recursos, empréstimos externos e nacionais. Era um trabalho ainda, de certa forma, na minha expectativa, limitado. Tanto que em seguida fui pra outro lugar, fui trabalhar num departamento que era a porta de entrada de projetos do banco, que era o DEPO [Departamento de Prioridades] na ocasião, onde tinham um

time de pessoas super interessantes e onde de fato se apresentou aquela expectativa que eu estava aguardando, um desafio muito grande, pela variedade de temas que você tratava, variedade de projetos. Era um época muito interessante do BNDES, discutia muito a filosofia do desenvolvimento, havia um desafio muito grande. No meu entender, havia um ecletismo muito grande em termos de desafio, se discutia muito a questão do desenvolvimento brasileiro. Isso foi em 78 - eu entrei no departamento em primeiro de abril de 78. Fiquei no DERE, de recursos até essa data. Convivi ainda com grandes economistas do banco, os famosos mitos do banco, fiquei na mesma sala do Juvenal Osório Gomes. Um outro grande economista havia se aposentado, que era o Inácio Rangel, mas ele continuava vindo ao banco conversar com a gente.

P/1 – O que representava você estar em contato com esses grandes pensadores econômicos?

R – Eu acho que eu fui... Um dos poucos... Muito privilegiado por ter tido esse contato porque era um dos grandes mentores, uma das grandes inteligências, um dos grandes estrategistas por trás do processo de desenvolvimento brasileiro desde os anos 50, desde a época de Juscelino. Na verdade o Juvenal tinha entrado no banco, se não foi na sua fundação, foi numa data próxima a isso. Era um sujeito extremamente simples, mas extremamente perspicaz em relação a de suas observações. Ele na época era maldito politicamente, razão pela qual não tinha um cargo elevado no banco, mas era de fato uma eminência par. O Presidente do BNDES, os diretores, sempre chamavam ele no momento de tomada de decisões. De fato ele tinha um poder enorme, embora não _____, um poder velado, muito grande. Ter convivido com ele foi um privilégio. Me lembro de várias ocasiões, de vários episódios interessantes [em que] ele participava do comitê de prioridades e ficava quieto. A gente ficava angustiada. “Aí Juvenal, o que você acha disso?” “Por enquanto eu não acho nada. Vocês estão falando tudo certo, eu não preciso falar nada.” Tem um episódio que eu acho que é muito revelador da personalidade dele: chegou um colega nosso, amigo nosso, era numa época que estavam surgindo as máquinas de calcular digitais. Ele chegou para o Juvenal e falou: “Juvenal, olha que relógio moderno que eu comprei.” Ele pegou o relógio, o relógio tinha um mostrador preto, apertou um botão e acendeu um número em vermelho digital. Ele falou: “Que relógio moderno é esse que você precisa de duas mãos pra ver a hora?” Esse tipo de perspicácia que ele tinha em relação a várias coisas e em relação à análise dele. Isso, pra economia brasileira... Ele ia no ponto correto, onde a coisa estava pegando, então foi muito importante ter convivido com ele, com Rangel também foi muito importante. Na época eu trabalhava com infraestrutura, que era a especialidade dele e eu sinto muito, hoje em dia, que minha geração está se aposentando nos próximos cinco ou seis anos. A gente tem muita vontade de passar o bastão pra essa garotada que está entrando e o banco não tem mais, cresceu muito. Não tem muito espaço como tinha antigamente para você ter esse tipo de contato. Estão tentando montar alguma coisa para conviver um pouco mais junto, passando mais experiência para eles. É importante, eles vão tocar o banco daqui pra frente. Mas eu fiquei nesse departamento durante onze anos e foi fundamental na minha formação no BNDES. Um departamento chave, era a porta de entrada do banco e de lá eu saí quando houve uma reformulação em 89, do Marcio Forte. Fui cuidar da área de meio ambiente do BNDES, que era uma área que eu já tocava aqui dentro. Mas isso é uma outra história.

P/1 – Conte um pouquinho: o que foi entrar em uma área que na época uma área era mais ou menos nova, do BNDES estar desenvolvendo esse projeto, pensando essa questão. O que era participar disso?

R – Quando eu entrei nesse Departamento de Prioridades, em 78, por volta dessa época, um engenheiro daqui do banco, o Luis Carlos Soares Rodrigues Filho - era filho do diretor do banco, conhecido aqui no BNDES como Títite - ele tinha essa preocupação ambiental, sabia que eu gostava disso e me chamou pra trabalhar com ele. Isso não era formalizado no BNDES, havia um convênio do banco com a antiga FEEMA [Fundação Estadual de Engenharia do Meio Ambiente], mas era uma coisa muito... Não repercutia na operação do banco do dia a dia. Mas a gente tinha uma sensibilidade para essa questão e a gente foi, de uma certa forma, emulando isso dentro do BNDES à medida que começaram a aparecer projetos, problemas ligados à poluição industrial, do setor produtivo. Até que em 1985 a gente criou um programa pra cuidar do meio ambiente, destacado dos demais programas industriais. Isso foi crescendo, a questão ambiental foi crescendo; no final dos anos 80 se anunciou que em 92 haveria a Conferência do Rio e na reforma de 89 o Márcio Forte criou uma Unidade de Meio Ambiente, que ficou junto com um determinado departamento. Eu fui deslocado para ela porque eu cuidava dessa área. Em 91, essa unidade se tornou um departamento, na época do [Eduardo] Modiano.

Havia outro grande entusiasta dessa ideia no BNDES que era o Sérgio Besserman Viana, foi diretor do BNDES e atual presidente do IBGE. Acho que Sérgio e eu ajudamos muito a emular essa questão aqui dentro e uma figura chave nessa questão foi Isaura Frondizi, que era chefe do departamento da indústria da FEEMA e foi requisitada por nós para ajudar a montar isso aqui dentro. Eu diria que em relação da questão ambiental aqui dentro, a gente pode ter dado a partida, mas de lá pra cá, até a data de hoje, a Isaura foi... Eu diria que foi o grande expoente da questão ambiental no BNDES.

P/1 – Algum projeto nessa parte ambiental que tenha lhe chamado mais atenção, que você tenha se engajado bastante?

R – Para o banco isso na realidade se tornou um grande objeto de negócio. O BNDES botou alguma coisa na faixa de seis a dez bilhões de dólares em projetos de controle ambiental. Todo o controle ambiental do setor siderúrgico pós-privatização foi apoiado pelo BNDES. Eu digo que o BNDES tem um papel determinante na questão do controle da poluição industrial pós-85, pós anos 90. Foi chave no Brasil o papel do BNDES nesse nicho de atuação. Acho legal, um trabalho que me orgulho muito nessas empresas no setor do meio ambiente.

P/1 – Como é seu dia a dia hoje?

R – Deixa eu só falar de um outro projeto que eu acho interessante do banco, que eu participei também. Nós fizemos um estudo, a partir de 96-97, [que] se chama Estudos dos Eixos Nacionais de Integração do Desenvolvimento. Havia um corpo teórico estruturado pelo Dr. Eliezer Batista, quando ele foi Secretário de Assuntos Estratégicos na época do governo Collor e que mais ou menos dava resposta: você podia estruturar um projeto no Brasil na questão da infraestrutura econômica, que era e é um grande gargalo no Brasil. A partir dessa ideia dele, nós do BNDES nos juntamos com o pessoal do Ministério do Planejamento e fizemos um grande estudo que foi a base de todo o projeto do governo chamado Avança Brasil. O PPA em 96, no caso 96-99 e 2000-2003. PPA 2000-2003, chamado Avança Brasil, teve como base esse estudo. Se eu pudesse destacar, além da coisa do meio ambiente, uma grande contribuição minha no BNDES, eu diria que esse trabalho do estudo dos eixos,

que foi o grande subsídio do Avança Brasil, seria um trabalho que eu sublinharia. Uma pessoa chave nesse trabalho, entre várias outras, foi a Yolanda Ramalho que trabalha comigo hoje em dia; foi a coordenadora técnica do estudo e a contraparte nossa no Ministério do Planejamento foi o Dr. José Paulo Silveira.

P/1 – De que forma você participou dessa discussão?

R – Foi um trabalho a quatro mãos do BNDES com o Ministério do Planejamento, eu coordenava pelo BNDES e o Silveira coordenava pelo Ministério do Planejamento. Esse trabalho foi estruturado pela gente aqui dentro, com base na ideia do Dr. Eliezer. De certa forma ele montou a concepção teórica de trabalho [e] traduzimos aquilo em tarefa. Chamamos o Planejamento, que na realidade nos ajudou a melhorar muito a concepção teórica, contratamos uma grande consultoria, duzentas pessoas trabalhando nesse estudo durante muitos anos - cem do governo, cem do setor privado. Foi um trabalho que tem repercussão até hoje [e] continua. Agora vamos fazer um trabalho específico, aprofundando o trabalho na região amazônica. Contratamos a segunda etapa do trabalho para dar subsídio para o próximo PPA.

Eu diria que é uma coisa que criou um moto próprio e entendo até hoje como a melhor concepção teórica em termos de montar um projeto de investimento do governo. Eu me orgulho muito de ter trabalhado nesse negócio. Outro trabalho que acho interessante também, que está em curso e é um pouco filho disso, é o trabalho de Integração de Infraestrutura da América do Sul, que surgiu também a partir dessa ideia desse trabalho [e] está sendo tocado pelo lado brasileiro pelo Silveira. É um trabalho que envolve a América do sul inteira.

P/1 – Do que se trata?

R – Se trata dos países da América do Sul. O tempo todo estão de costas um para o outro. Fora uma infraestrutura que hoje em dia existe [por causa] do Mercosul [e] liga São Paulo a Santiago do Chile, o resto [dos países] exporta mais para fora do que pra dentro. Existe uma grande complementariedade da nossa economia, a ideia é você criar uma grande infraestrutura econômica que permita que o comércio intrarregional aumente substantivamente. Essa é, em poucas palavras, a ideia que está atrás desse projeto. É uma extensão do trabalho dos eixos, a mesma coisa que foi feita para o Brasil, ou seja, o Brasil é um país que não estava integrado em termos de infraestrutura. A proposta de trabalho é integrá-lo nesse sentido, de criar uma infraestrutura econômica - transporte, energia, telecomunicações, hídrica, _____, conhecimento, levando em consideração o meio ambiente não só como restrição, mas como potencialidade. Uma coisa muito complexa, mas muito interessante.

P/1 – Hoje como é seu dia a dia, como você desenvolve o seu trabalho atualmente?

R – Hoje em dia é um pouco a continuidade disso, como eu falei, aprofundar esse trabalho na Amazônia. A segunda etapa desse trabalho é deixar subsídios para poder montar o próximo PPA e estamos montando agora um seminário sobre desenvolvimento. No segundo semestre tem três componentes: o componente internacional que é de trazer algumas pessoas chaves aqui, desde prêmios Nobel até Paul Krugman, depois uma parte interna com dez seminários grandes, botando o pessoal da casa pra discutir muito. No final queremos fazer um workshop pegando, convergindo isso tudo para uma proposta de atualização do plano estratégico do banco e como subsídio para o próximo governo, pra equipe de transição do próximo governo.

Um pouco daquele negócio que eu falei no começo: botar o pessoal da casa para discutir o processo de desenvolvimento. Tirar porque eles estão um pouco confinados no seu local de trabalho. A ideia é fazê-los participar de discussões mais amplas. A gente está pedindo muito isso, criar condições para que se possa vir a acontecer.

P/1 – Você fala de uma forma super envolvente em relação ao BNDES. O que representa o BNDES pra você?

R – Eu sempre fui um cara muito inquieto, tenho meus interesses muito variados, vão de A a Z. O BNDES foi um lugar [em] que pude desenvolver vários projetos. Eu sou extremamente grato ao BNDES, me considero um privilegiado. Se eu tivesse que voltar no tempo eu escolheria a mesma trajetória profissional. Eu uso muito a metáfora: digo que o BNDES é como se fosse um campo de futebol cheio de bolas, embora sejam temas que potencialmente você trata. Se você pegar uma bola daquelas e ficar fazendo embaixadas sem atrapalhar ninguém, o pessoal vai achar ótimo porque o que não falta é assunto pra você tratar. Eu acho que o BNDES ainda hoje é isso, é um lugar que tem muito espaço para você desenvolver trabalho, muita coisa, desafio. Ele dá conta de várias questões da economia brasileira; qualquer pessoa, mesmo no dia de hoje, que entrar no banco vai ter coisa pra fazer, pode desenvolver um projeto pessoal, muito afim com o próprio objetivo da casa. Continuo achando um local de trabalho tão interessante quanto era quando eu entrei no banco há 26 anos.

P/1 – E para essa nova geração de economistas que está entrando no banco, algum conselho, alguma mensagem você deixaria para essa turma nova?

R – A grande mensagem que eu deixaria: o Brasil, gente, é muito grande e o BNDES é muito importante nesse país. Ainda é o monopolista, quase monopolista em termos de oferta de investimento de curto e longo prazo no Brasil, eu acho que... Vamos acreditar no Brasil. Vamos acreditar porque esse país vai longe.

P/1 – Pra finalizar, o que achou de ter participado do Projeto Memórias dos 50 anos do BNDES e ter deixado o seu depoimento?

R – Eu acho importantíssimo, isso. Acho que fragmentos de vários depoimentos vão compor, de certa forma, esse grande quadro que é o BNDES na perspectiva de hoje em dia. Quem sabe daqui a 25 anos sirva de apoio, de exemplo para o BNDES quando ele fizer seus 75 anos.

P/1 – Super obrigado pelo seu depoimento.