

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Casa da Vale (CVRD)

Uma vida na Vale

História de [Shirley Virgínia Coutinho](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 16/10/2015

Nome do projeto: Memória Companhia Vale do Rio Doce

Depoimento de: Shirley Virgínia Coutinho

Entrevistado por: José Carlos e Fabricio Teixeira

Rio de Janeiro, 8 e 9 de junho de 2000.

Entrevista número CVRD_HV040

Realização Museu da Pessoa

Transcrito por: Elaine de Souza Zanolo

Revisado por Gabriela Ramos

P/1 – A primeira pergunta, eu vou pedir para a Senhora se apresentar. Nome completo, data de nascimento e local de nascimento.

R – Shirley Virgínia Coutinho, eu nasci no dia 10 de outubro de 1941, na Fazenda (Joverminda?) que fica no município de Colatina no Espírito Santo.

P/1 – Nome dos seus pais?

R – O meu pai se chama Alfredo Coutinho e a minha mãe, Regina Maria Guerra. Se fala em italiano, mas em português: Guerra Coutinho. Eu venho de uma família que é uma síntese, podemos dizer assim, da história do Brasil, porque o meu pai... posso ir seguindo?

P/1 – Claro, à vontade.

R – Meu pai tem origem em uma família de um donatário das capitâneas hereditárias, Vasco Fernandes Coutinho, que foi donatário da capitania do Espírito Santo. E meu bisavô, para falar mais recente, que são quatro gerações já no estado, ele foi presidente do estado, que naquela época não era governador, era ainda o império, no final do século passado. E nessa época foi, então, requerida uma sesmária, que eram umas terras chamadas devolutas, e que, aliás, eu acho que quem faz uma referência, o (Capistrano?), se eu não me engano, que diz que entre uma capitania e outra haviam muitas terras devolutas, significa sem dono. E então, quando o meu bisavô era governador, requereu essa sesmária e depois ele, enfim... Ela ficou como herança, porque ele ficou viúvo, para os dois filhos do primeiro matrimônio, que foi o meu avô. Chamava Arthur Coutinho de Alvarenga e a minha tia-avó, que é exatamente a Arminda Coutinho, que depois casou com Aguirre. Ficou Arminda Coutinho Aguirre, e era um propósito duplo, porque foi a época da grande imigração dos italianos, final do século passado. Então, o meu avô, pai da minha mãe, ele era de uma família do Norte da Itália, exatamente de _____, e veio para o Brasil. Os pais dele tinham cinco filhos, meu avô era o terceiro, se eu não me engano. Tinha treze anos e foram para o Espírito Santo, na região de Santa Teresa, porque eles vinham de uma região de vinícolas e eles foram, então, plantar uva lá no Espírito Santo. É muito interessante a minha avó, também italiana, mãe da minha mãe, mas ela é do Vêneto, e eles se conheceram, os pais da minha mãe, quando casaram. Meu avô tinha dezessete ou vinte anos. Minha avó, dezessete. É isso aí.

P/1 – Lá na Itália ainda?

R – Não, aqui.

P/1 – Aqui, já?

P/1 – Mas os pais, os dois, porque ele veio com treze anos e a minha avó, um pouco mais moça. Eles se conheceram aqui, casaram aqui e tiveram dezoito filhos, (risos) dos quais eu conheci quinze, que foram os que ficaram adultos. Já o meu pai, uma família que eram doze, mas morreram alguns pequenos, ficaram seis. E minha avó também tinha origem portuguesa, da família Nunes, que ali perto de Vitória tem uma grande área, ali em (Cariacica?) Serra, era toda fazenda dos antepassados da minha avó, e depois alguma coisa embaixo do (Andu?). Mas quando o meu bisavô requereu a fazenda, para lá foi o meu avô casado e começou a abrir a fazenda, porque era tudo mata e a fazenda percorreu todo o ciclo da colonização brasileira. Ela começou com café, depois foi pecuária, depois agricultura e, como eu disse, a fazenda tinha dupla finalidade: além de ser cultivo da família, era um apoio para os imigrantes italianos que se localizaram, então, próximo da fazenda, e eles acabaram comprando uma parte que era da minha tia. Ela vendeu quase tudo. O meu avô, não. E eles se estabeleceram exatamente onde é a fazenda e deram o nome ao local onde tem o maior núcleo de Cantão, que nada mais é do que o que eles repetiam. E é muito interessante a gente passar ainda hoje, porque as casas, a gente tem a impressão que está no Norte da Itália, porque a cor, a forma, os varais, a maneira de estender roupa no varal, é muito interessante. Bom, e como é que o meu pai acabou encontrando com a minha mãe? Porque ela era de Santa Teresa, ela não era desses italianos que se estabeleceram junto da fazenda, é uma coincidência que não tem nada a ver com o casamento deles. Quando o meu bisavô era governador do estado e ia visitar a fazenda, ele fazia um pernoite em Santa Teresa, e o meu bisavô, pai da minha mãe, tinha uma espécie de uma pensão, hotel, sei lá, e ele se hospedava lá. E meu bisavô, pai da minha mãe, era muito habilidoso com madeira. Ele fazia aquelas pipas de guardar vinho na Itália, e quem fez, porque tinha engenho na fazenda... Porque foi cana-de-açúcar, depois o café, que eu esqueci de dizer. Falei o café primeiro, mas não, primeiro foi cana-de-açúcar, e quem fez os barris para guardar cachaça para envelhecer foi o meu bisavô. Mas meu pai conheceu a minha mãe já rapaz, porque ela foi a (Colatina?), que uma das irmãs morava, numa festa, uma coisa assim. Conheceu papai e casaram, mas, então, a fazenda que é o núcleo, o meu pai nasceu lá e vive lá até hoje, ele está com 87 anos. Então, era uma grande fazenda, eram 200 alqueires só a do meu avô, e depois foi dividida para os filhos, depois que ele faleceu, mas o engenho foi todo feito com equipamentos e materiais tudo importado, era tudo de cobre, era tudo belga. O sobrado, as louças eram todas inglesas e a fazenda tinha luz elétrica, e aliás, é muito interessante que o meu avô imigrante, que veio com a promessa de terra e tal, e nada disso. Ele teve que trabalhar, ele foi tropeiro e trabalhou em uma porção de coisas. Depois ele comprou a propriedade dele. Também tinha luz elétrica, só que com a habilidade manual dele, ele fez a roda d'água. Era um correzozinho, então, tinha todas as máquinas de beneficiamento de café, arroz, etc. Milho ele também tinha, e é muito interessante como é que um imigrante com todo esse lastro de trabalho construiu, claro que não é a mesma proporção porque a propriedade dele era pequenininha, etc. e tal, mas o meu avô, pai da minha mãe, também, ele ergueu uma fazenda nos moldes do que havia de melhor na época. Então eles fabricavam açúcar, a cachaça, e depois então que entrou o café e aí vieram os mceiros, os italianos que foram os mceiros. E quem viu Terra Nostra, exatamente aquela coisa, porque a fazenda no início era tocada por escravos, só que com a abolição da escravatura praticamente todos ficaram na fazenda como assalariados, porque o meu avô era um intelectual, ele estudou até o terceiro ano de medicina e depois abandonou e foi pra fazenda, mas a minha avó é que era a pessoa que lidava com o pessoal, que lidava com os escravos. Eu não a conheci, mas devia ser uma pessoa, além de muito enérgica, muito boa. A fazenda tinha venda, e eu tenho um dos tios, que faleceu o ano passado, aliás, com 93 anos. Ele era muito curioso, ele não gostava de nada de fazenda, e desde de pequeno ele fazia umas enghocas lá de roda d'água porque ele queria colocar energia e fazer movimento com máquinas. Ele sempre gostou disso, então ele brincava fazendo rodas d'água nos riachos que tinha na fazenda, e quando ficou rapazinho, ele montou uma roda d'água e pôs energia na fazenda, tanto que a fazenda tinha energia antes da cidade de Colatina ter. E no início, tudo ia para a fazenda. Essas coisas todas importadas e as cargas pesadas eram tudo pelo rio, que é o Rio Santa Maria, um afluente do Rio Doce que passa lá. Mais tarde foi feita a estrada, tanto que o meu avô deve ter sido das primeiras pessoas do país que tinha automóvel, aí depois, enfim, acabou. Tinha escola na fazenda para todos os filhos de empregados. Minhas tias, desde a mais velha, deram aula, algumas delas e, enfim, depois que casaram, outras pessoa deram. E eu, no ano que fiquei esperando para completar dezoito anos... mas isso depois vem. Também dei aula lá. Bom, então, com...

P/1 – Esses italianos que chegaram para ficar próximos a fazenda, no Cantão, (apoio como?), eles trabalhavam para a fazenda?

R – Não. Cada um, todos são pequenos proprietários, e essa é uma característica do Espírito Santo. Não é um estado, vamos dizer, de milionários, latifundiários, não. Havia as grandes fazendas. A nossa era uma grande, mas depois o estado quase todo... Porque acho que oitenta por cento da população do estado tem origem na imigração, ou italiana, um pouco alemã, muitos sírios-libaneses, que foi quem fez o comércio do Espírito Santo, e são famílias muito ricas hoje em dia. Então, como os italianos vieram, cada um comprou um pedaço de terra. Alguns mais ricos, amigos até do meu avô, pai da minha mãe, tinham propriedades um pouco maiores, mas a do meu avô e da maioria dos italianos eram propriedades pequenas: cinco, dez alqueires, e todos praticavam uma economia de subsistência, mas todos tinham um padrão de vida, e tem, muito bom, porque eles tinham cultura, eles trouxeram. Os pais ensinavam aquelas coisas, de modo que, embora estudassem até o primário, eles tinham cultura arraigada, e hoje a maioria já foi para os centros urbanos, mas eles moravam nas suas propriedades. E era muito engraçado porque, eu criança, ouvia italiano, e nesse caso, a turma que ficou lá no Cantão, Vêneto. Então, eu entendo o dialeto Vêneto, embora o meu avô falasse um italiano da _____ romana, que é um italiano muito bom, mas eles não falavam em casa porque o vovô achava que os filhos tinham que se integrar na cultura do país. E os italianos que falam italiano em casa, eles têm um sotaque de português muito carregado, muito pior do que o paulista. (risos) Sem querer, mas eles falavam o português com erros, porque a semelhança é grande, mas em algumas coisas, não. E o vovô falava o português sem sotaque, tanto quando eu era... antes de saber exatamente onde ele tinha nascido, eu pensava que ele era da Ligúria, porque na Ligúria, o dialeto... eles falam bom dia em vez de buon giorno e outras coisas que é muito mais parecido com o português, mas não, o vovô, depois eu vi em documentos, enfim... Eu fui onde ele nasceu, peguei a certidão, porque a gente pode ter dupla nacionalidade, mas ele não falava para que os filhos se integrassem. Depois minha avó morreu cedo, ele ficou com aquela família toda e era um homem muito enérgico, mas eu o conheci e adorava ele, e ele a mim, porque, não sei, a empatia... E aprendi a fazer capelete, ele ensinando. Eu tinha cinco anos, ele ia em volta da mesa ensinar a gente fazer capelete e tal. Bom, eu vivi a minha infância, então, na fazenda. Eu tinha mais duas irmãs, e nós moramos na casa grande da fazenda até quando eu tinha cinco anos, porque foi o tempo que o meu avô morreu, pai do meu pai. Um ano depois minha avó morreu e aí houve a necessidade de fazer a partilha, embora tivesse sido tudo, vamos dizer, desejo dela e combinado com os filhos mais velhos que o meu pai ficasse na sede da fazenda, porque estava toda estabelecida, e era quem ia ficar lá, mas na hora da partilha resolveram que não. Papai ficou com uma área contígua, mas onde não tinha nada. Ele teve que construir uma casa. Aliás, eu tenho fotos dessa casa, mas não trouxe

aqui. Depois eu posso fornecer para vocês. É a casa que eles moram até hoje, e o sobrado, infelizmente... depois o meu tio mais velho, que foi quem ficou proprietário da fazenda do engenho, deixou acabar tudo, porque ele não morava lá. Ele morava na fazenda da mulher dele, que também era de origem italiana, uns italianos muito ricos que compraram uma fazenda muito grande no município de Santa Tereza, e enfim... Acabou a escola, acabou tudo, e aí, quando eu terminei, eu estudei interna. Minhas duas irmãs também, porque apesar da fazenda ficar a doze quilômetros da cidade de Colatina, as estradas eram muito ruins naquela época e a gente tinha que estudar interno. Parece ridículo hoje em dia. E depois, naturalmente, hoje a gente vai em quinze minutos de carro. Mas, voltando a falar da fazenda, esse meu tio, que era o segundo, quando houve a partilha, ele resolveu vender para o irmão mais velho a parte dele. Com o dinheiro, ele comprou uma propriedade onde tinha uma cachoeira um pouquinho maior do que a que tinha na fazenda e aí ele começou a montar todo o sistema de geração de energia hidráulica, já com turbinas e tal, e começou a fornecer energia para (Mutum?), que é o núcleo mais próximo. E aí o prefeito de Colatina, ele tinha um excedente de energia que levou até (Vila?) _____, e ele resolveu comprar. E aí veio a época da guerra e foi uma época muito difícil para o meu tio, porque ele estava no meio desse negócio. Faltava equipamento, depois ele não só construiu essa cachoeira, mas tinha muitas outras mais e é a empresa que gera e distribui energia para Colatina e todo o Norte do Espírito Santo.

P/1 – Até hoje?

R – Até hoje. Chama Empresa de Luz e Força Santa Maria. Santa Maria por causa do rio, que é exatamente o que passa na fazenda e um pouco acima, a montante, então, na direção de Santa Tereza. Ele construiu a primeira cachoeira que começou a fornecer luz, e meu tio era uma pessoa incrível, muito inteligente. Ele viajava, ia olhando os cursos do rio e onde tinha um lugar que dava pra gerar energia, então, ele foi fazendo tabocas, e assim ele foi até Santa Tereza. Depois ele foi na direção do Rio (Pâmicas?) e outros rios para gerar energia que é distribuída então para Colatina e o Norte do Espírito Santo. Os filhos dele têm fazendas, o frigorífico, a (Frisa?) e algumas outras atividades.

P/1 – Sua família é uma síntese da história do Espírito Santo.

R – Exatamente. É um pouco, porque foi um misto de origem agrícola e que depois industrializou, porque o que eles têm é agrobusiness na área de pecuária e outras coisas mais que eles têm, os meus primos. O papai, então, que foi o que ficou lá na fazenda, tratou de cuidar do que era dele. Então, as primeiras pessoas que ajudaram o papai a abrir a mata para plantar café, que o meu pai já começou com café e não mais com cana-de-açúcar, eram italianos e já na condição de meeiros. Eu costumo dizer que a gente tem um exemplo que segue pela vida. Todos os meeiros do meu pai saíram da fazenda comprando a sua própria propriedade, então, isso para nós é uma coisa fantástica. Papai nunca fez fortuna, porque ele dizia que toda a herança que ele queria deixar para nós era o que ele colocasse na nossa cabeça, porque isso ninguém tirava, e que as pessoas que trabalhavam mais lá, ele sempre tratou como parceiros, nunca como empregados, tanto que, tanto ele quanto esse meu tio que montou essa geração de energia, vários filhos de escravos ou mesmo escravos, continuaram trabalhando para um e para outro, porque se dividiram, se aposentaram e são amigos e os filhos são amigos e frequentam a nossa casa. Então, a gente aprendeu muito cedo a respeitar as pessoas independente de cor, de origem, porque papai é um exemplo vivo disso aí. As pessoas iam lá em casa, não entravam pela porta dos fundos, era pela porta da frente, sentavam à mesa conosco, fosse preto, branco, italiano, pobre, rico, não tinha disso. E a minha mãe é aquela mãezona italiana que na casa dela qualquer pessoa que chega a primeira coisa que ela faz é oferecer alguma coisa para comer, porque eu costumo dizer que o caminho do coração para mamãe passa pelo estômago. Ela cozinha maravilhosamente bem e sempre alguém que chegasse a qualquer hora tinha um prato de comida e uma cama para dormir. Então, em casa sempre foi uma casa que, naquela época que a gente era pequeno e não tinha insegurança que eles têm hoje, chegava uma pessoa pedindo comida ou pedindo uma pousada, tinha, independente deles conhecerem, não conhecerem. Depois nós saímos para estudar muito cedo. Primeiro eu, com oito anos, fui para o internato e era uma tristeza. Eu chorava uma barbaridade, porque eu era muito apegada e fui sozinha com oito anos para o internato, embora a minha mãe, desde cedo, tenha ensinado a gente a arrumar a própria roupa, porque filho de imigrante, o trabalho faz parte da vida, o trabalho não é um sacrifício. Nós aprendemos muito cedo que a gente ajudava a mamãe nas tarefas do lar e aprendia a costurar, pregar botão, quer dizer, de acordo com a idade, a fazer pequenas coisas na cozinha. Então, nós sempre aprendemos tudo, lavar roupa, passar roupa, essas coisas de atividades domésticas, não tem esse negócio. E a mamãe, então, como eu fui a primeira, as outras duas achavam que a mamãe me mimava porque quando eu vinha de férias ou períodos assim, Semana Santa e tal, tudo que eu gostava a mamãe fazia de uma vez e eu tinha que comer de tudo, e as frutas mais bonitas ela guardava para mim e era uma ciuemeira louca, todo mundo achava que eu era a queridinha. Depois, mas é uma coisa da mãe italiana, quando as minhas irmãs foram para o internato, a segunda não foi logo... apesar dela ser um ano e oito meses só mais moça do que eu, ela não foi logo para o internato, porque, quando criança, ela foi meio doentinha e a maneira de poupá-la foi mandar para estudar na casa da madrinha, que era professora e tinha escola em casa. Era a mulher do meu tio mais velho, que eu acho que não foi muito bem, mas não vem ao caso, e então, ela só foi para o internato quando a minha irmã mais moça das três, que era cinco anos mais moça do que eu, foi para o internato também. E aí o que a minha mãe pediu para mim? Que eu fosse em um período das minhas férias, porque eu já estava no ginásio e elas estavam no primário. As aulas do primário começavam antes das do ginásio, quer dizer, curso fundamental hoje em dia, que era o antigo primário. E a mamãe pediu, porque elas começaram em fevereiro, que eu passasse o mês de fevereiro no internato para elas se acostumarem, e eu fui docilmente para o internato. (risos)

P/1 – Perdeu as férias.

R - E daí eu fico olhando, realmente a mãe italiana faz o filho mais velho compartilhar de todas as responsabilidades, olhar pelos irmãos. Ela ia muitas vezes ajudar o meu pai, ver as coisas na hora com os meeiros, iam lá buscar coisa, verdura, qualquer coisa assim, porque era distante, e eu ficava tomando conta das minhas irmãs. Tem umas histórias interessantíssimas, a gente brincava de casinha, e ficava dentro de casa, mas como o quintal era muito grande, de repente nós levávamos o fogãozinho, as coisas todas para o quintal. Um dia eu estava sozinha, _____ minhas duas irmãs. E a mamãe e o papai tinham ido _____ os meeiros, _____, e de repente nós estávamos brincando na varanda. O fogãozinho começou a pular, ele pulava e de repente batia no teto. Era um fogãozinho de lata, pintadinho, e a gente não sabia o que era. Olha, nós ficamos tão apavoradas que eu botei a minha irmã mais moça no colo, eu não sei nem como, a outra pela mão e nós saímos andando. Quando nós estávamos indo pela estrada para encontrar o papai e a mamãe, veio a mamãe: “O que é que aconteceu?”, e aí eu contando: “Mamãe, o fogão está pulando”, e não sei o que, e a gente apavorada, porque no interior tem muitas histórias, embora a mamãe e o papai não contassem história de

assombração, mas a gente sempre ouve os empregados comentando e tal, e eu dizia: “Mamãe, o fogão está pulando”, e eu chorava, e elas choravam, e a mamãe chegou lá disse: “Não é possível, vamos lá ver o que é”. Mamãe sempre foi uma pessoa extremamente corajosa, e ela pegou uma varinha, não me lembro o que é que foi, e começou. De dentro do fogão saiu um calango. Calango é como se fosse uma (tamira?) grande, verde, e o bicho deve ter entrado ali na hora que a gente estava brincando no quintal e a gente não viu, e de repente ele queria sair e não conseguia e devia fazer uma força de propulsão que o fogão começou a pular. Então tem umas histórias assim. Depois nós fomos então para o internato, aí já era mais ameno e tal, e eu era muito estudiosa. (risos) Eu costumava dizer, e hoje eu brinco: “Graças a Deus, eu melhorei”, porque eu era feia demais, meu Deus. Eu só tinha um consolo, que eu tinha uma prima, filha desse meu tio que é o dono da empresa de força e luz, e que é mais ou menos da nossa idade, estava no internato na mesma época que eu, e a Virgínia era mais feia do que eu. Era o meu único consolo, e então, eu brincava _____ com o pessoal que eu dizia que eu estudava _____, todo mundo olhava para ela e dizia que ela era muito bonita, e realmente é uma mulher muito bonita, e a outra _____. E eu era aquele patinho feio, então o que eu fazia era estudar, eu era a primeira aluna de tudo, tirava dez em quase tudo, vivia carregada de medalhas e as minhas irmãs, com isso, me chateavam, claro, mas para o papai e a mamãe isso era a glória da vida deles, porque a mamãe foi uma pessoa que estudou só a escola fundamental e o papai estudou no Rio de Janeiro um período interno, mas era muito difícil e ele não gostava também muito de estudar. Abandonou o ginásio, não estudou mais. Então, para eles, o fato de nos dar a melhor educação possível era preparar para o futuro, e porque para o papai, cada filha que nascia, era uma frustração, porque ele queria muito ter um filho, porque tem a história do nome da família, de perpetuar, essa coisa, e mulher não tem nada disso. E quando a minha mãe ficou grávida, já bem mais velha, mamãe tinha quase quarenta anos, acho que tinha trinta e nove, eu tinha treze anos, e o papai dizia para todo mundo que aquele era o filho dele, e eu me lembro, eu tinha treze anos. Eu dizia: “Papai, não faz um negócio desse, porque se for outra menina vai ser a maior decepção da sua vida”, mas não, ele tinha tanta certeza e felizmente foi um homem, finalmente. Então, veio o homem que ele queria tanto como filho, mas enfim... Esse período foi um período assim muito tranquilo, porque estudava em Colatina, num colégio de freiras, que não era um colégio que tinha um nome, mas que tinha realmente uma qualidade de ensino muito boa. Isso eu vejo porque tanto as minhas irmãs como eu sabemos escrever muito bem, somos pessoas que nos destacamos no meio pela capacidade de expressão verbal, escrita, oral, a (cobição?) de linguagem, então havia um esmero. Depois, eram zelosas as freiras no sentido de educar a gente, e da fazenda a gente ia nas férias, mas era uma vida...

P/1 – Tinha uma educação religiosa na sua casa? Como é que era isso?

R – Tinha, nossa... Bom, a mamãe é católica. Papai, embora não praticante, nós sempre fomos católicos e tinha umas histórias muito engraçadas. Mamãe ensinava a gente a rezar, mamãe ensinava a gente tudo, inclusive a dançar. Aprendi a dançar com a minha mãe. O papai, muito mais retraído, muito mais tímido. A mamãe, não, ao contrário. A mamãe, de noite, apesar de ter trabalhado o dia todo, porque ela ajudava muito o papai, ela costurava. Além de fazer comida para os empregados, ela costurava para fora. É uma pessoa incrível, porque até hoje é uma mulher que é capaz de, aos oitenta e quatro anos... Ela levanta cedo, ela faz queijo, ela faz requeijão, ela acha... Na cozinha não entra empregada para limpar e assim mesmo, depois dos setenta que a gente conseguiu convencê-la a colocar uma empregada, porque senão é tudo ela, e ela... Bom, mas eu estava falando era a coisa da questão religiosa, e de noite a mamãe dava banho na gente e tal e ia botar na cama cada uma, cobria a gente, benzina, rezava com a gente e aí a gente ia dormir. Olha, tinha dias que eu acho que a pobre da minha mãe devia estar exausta, então ela rezava rapidinho e eu achava que a mamãe não tinha feito o negócio direito. Eu sempre muito perfeccionista: “Mamãe”, e aí eu chorava, e a mamãe tinha que voltar e rezar direito comigo. Eu chorava por tudo e mais alguma coisa. Eu devia ser muito mimada, eu não sei, e eu tinha um sonho com umas coisas muito incríveis. Eu sonhava que eu ia ficar velha e morrer, e morrer, para mim, era uma coisa horrível, eu não conseguia assimilar a ideia da morte. Então, eu, às vezes, de noite, acordava chorando. Vinha a mamãe lá, pacientemente: “O que é que foi minha filha?”, porque o nosso quarto e o deles tinha uma porta de comunicação, e eu dizia: “Mamãe, eu sonhei que estava ficando velha e morria”, e aí a mamãe, pacientemente de noite, ficava ali me acariciando, rezando comigo até eu dormir de novo. Mas depois, no colégio, era missa todo dia e tinha a ginástica também de madrugada, e o banho frio, não tinha dúvida. Felizmente Colatina não é tão frio, mas no inverno, entrar debaixo do chuveiro às cinco e meia da manhã não era fácil, mas a gente tinha uma educação religiosa sem ser... como é que eu vou dizer? Era rígida na medida em que o colégio, naquela época... O internato era só mulher, mas as freiras admitiam quando a gente treinava para a parada de Sete de Setembro, eram rapazes que vinham treinar a gente. Tinha professores homens também, não eram professoras só mulheres. É o que eu costumo dizer: não era uma coisa assim... Eu guardo do colégio coisas muito boas, porque, como eu fui muito pequena, eu, de noite, claro, chorava toda noite. Devia ser saudade, mas era uma dor de garganta, quer dizer, eu devia somatizar com dor de garganta. E as freiras eram tão pacientes, especialmente uma delas, que vinha, sentava na minha cama, botava a minha cabeça no colo e ficava me alisando, faziam (brocação?) até eu dormir, então, é assim, um misto de mãe. (choro)

P/1 – Vamos fazer uma pausinha?

R – Pode começar.

P/1 – Pode?

R – Então, do ginásio eu estudei até cinquenta e sete em Colatina, aí eu ia estudar em Colatina mesmo, porque, óbvio, três filhas no internato ao mesmo tempo. Tudo que meu pai colhia na fazenda de café, ele vendia, ia no internato e pagava pelo ano todo. Ele pagava tudo de uma vez na época da colheita, ele não tirava um centavo para ele. Ele e a minha mãe viviam com as outras coisas que cultivavam na fazenda, porque o café era exclusivamente para pagar a nossa educação. Aí eu ia estudar em Colatina, porque eu achava que realmente, papai, pedir mais a ele era demais, mas aí o fato de papai ter uma irmã que mora aqui, ainda vive também, que é a irmã que é um ano e pouco, dois, mais velha do que ele... São muito amigos eles, e foram próximos, porque a irmã mais velha do papai morreu de parto [quando] papai era um garoto, tinha treze anos, então não teve muita convivência. A outra veio para o Rio também muito mais velha, casou logo, veio embora. Esse tio, que foi o que fez a questão da energia elétrica, ele era nove anos mais velho do que o papai. Também pouca convivência. Casou, foi cuidar da vida dele. Papai ficou distante. O mais velho, então, ia lá de vez em quando, mas não tinha muita proximidade. Então, essa minha tia era casada com um alenão, _____ veio pro Brasil, acho que um pouco antes da guerra e casaram e tiveram só uma filha. E esse meu tio, apesar de ter vindo como um imigrante,

fez... eu não vou dizer uma fortuna, mas ficou muito bem de vida, e aí, claro, a minha tia deve ter falado alguma coisa e eles acompanhavam todo o meu desenvolvimento e tal. E o meu tio ofereceu, então, ao meu pai que pagaria um outro internato, para eu continuar com uma educação de bom nível, que ele achava que era pena me deixar ir para um colégio estadual que não tinha boa qualidade de educação, e resolveu me dar desde a agulha até o pagamento da última anuidade, o enxoval, porque a gente levava o enxoval completo para o internato. E eu fiz o curso normal, que era dois anos, formação de professores de nível fundamental no Colégio (Saclequer?) _____ (em Vitória?), que é um colégio extremamente refinado, e o meu tio fez questão de me dar o que havia de melhor. Então era uma coisa fantástica, porque já nessa época era tão cara a educação interna, que na minha turma eram sete alunas, das quais cinco internas e duas externas. E é impressionante o bom curso que eu fiz, porque na época de dar aula, como eram sete alunas, cada dia era uma que dava aula, então nós dávamos aula toda semana, de prática. E aí, quando eu terminei o normal, eu tinha dezessete anos, e como eu sou do mês de outubro, naquela época, para entrar na universidade, tinha que ter dezoito anos completos ou completar até julho, e eu não tinha nem uma coisa nem outra, então eu não fui aceita. Eu tive que ir para a fazenda e aí esperar completar dezoito anos. Eu até nessa época queria ajudar o papai, ficar lá, mas ele achou que não e eu percebi que o papai era machista demais para deixar uma mulher ajudá-lo. Então eu resolvi estudar, já que ele não me deixava ajudá-lo, mas nesse ínterim que eu fiquei na fazenda eu ficava com muita pena, porque já nessa época o meu tio que era dono da sede tinha acabado com escola, não tinha mais nada, e tinha um monte de criança que não estudava, empregados mais da fazenda dele que do meu pai. Meu pai, nessa época, já não tinha mais nem meiros. Já era pecuária que estava e alguma agricultura sazonal, mas aí eu resolvi com o papai que nós íamos transformar uma casa de empregados da nossa propriedade em escola, e eu passei a dar aula. Prefeito era amigo da gente, então ele me registrou, porque o que eu queria era que tivesse continuidade, então montou uma escola municipal e eu dei aula, e era uma escola rural. E eu, então, recém saí do curso, eu tinha alfabetização: primeiro, segundo e terceiro ano primários ao mesmo tempo, e eu dava conta. Como a gente não sabe nem direito, mas éramos muito bem preparados, e aí em outubro desse ano eu tive que fazer cirurgia de garganta, porque a minha amigdalite começou a dar problemas gerais de infecção, então eu fui fazer a cirurgia e tive que ficar um período sem dar aula. Eu pedi à prefeitura, então, que colocasse uma substituta que eu ia passando, porque em dezembro eu ia fazer vestibular.

P/1 – Isso foi em que ano mesmo?

R – Cinquenta e nove. E em sessenta, então... Cinquenta e nove eu fiz o vestibular, eu fui para Vitória em dezembro, em trinta dias. Era só rever Psicologia e Lógica, isto é, Lógica e Filosofia, e é claro, o resto também, mas nessa época o vestibular tinha prova oral e prova escrita, então eu passei muito bem. Foi até muito interessante que na prova oral de História, eu sempre fui muito interessada em História, e tirei uma nota muito boa na prova escrita, e na prova oral tinha que sortear e caiu Renascimento, e o professor começou a me arguir e eu respondendo tudo. Aí quem estava presidindo a banca era o diretor da faculdade, que naquela época não era universidade. A universidade foi constituída no ano que eu entrei, em sessenta. Eram escolas isoladas, tinha faculdade de Engenharia, Educação, etc., e ele disse para o professor que ia me arguir em segundo lugar: “Você me deixa perguntar para ela só uma coisa?”, ele disse: “O Senhor fala.” “Eu já vi que da história ela sabe tudo, o que é que a Senhora sabe...” (risos) aliás, era você: “O que é que você sabe do Renascimento que não seja História? Porque isso eu já vi que você sabe tudo.” Aí eu disse: “Bom, quando eu estava me preparando para a prova de Português, que era uma redação, eu precisava ler alguma coisa, porque eu tinha estudado tudo menos ler, então o livro que caiu na minha mão foi ‘A Divina Comédia’. Se o Senhor quiser, a gente pode conversar sobre ‘A Divina Comédia’”, (risos) aí ele disse: “Então me conta”, aí eu comecei a falar o que é que eu tinha gostado mais e maravilhada com o inferno, eu digo: “Olha, eu tive uma decepção grande com o céu, porque o céu, para mim, era pouco o que o Dante escreveu, porque o inferno é tão maravilhoso e o purgatório também que...”, ele riu e disse para o professor: “Se você concordar, eu quero dar dez para essa moça, e ela vai embora, porque eu não imaginava que ela soubesse alguma outra coisa que não o que está escrito no livro.” (risos) E aí eu fiz a universidade e realmente gostava muito. Eu fiz Pedagogia. Bom, eu queria estudar Medicina, porque quando eu estava no (Saclequer?) _____ eu fui a São Paulo. A gente tinha umas viagens assim. Conheci São Paulo e lá fui inclusive à Faculdade de Medicina. A gente ia não só a museu, mas tinha um percurso razoável, e na escola de Medicina eu fiquei maravilhada. Eu tinha uma vontade de estudar Medicina, mas eu tinha uma consciência grande que eu não podia exigir do meu pai que pagasse mais cinco anos de educação para mim, e no Espírito Santo não tinha escola de Medicina nessa época. Aí eu fui estudar uma coisa que estava bastante vinculada àquilo que eu gostava muito, que era Pedagogia, e graças a Deus, porque eu costumava dizer que Pedagogia não prepara a gente para nada, ensina um pouquinho de tudo, mas foi a minha grande vantagem, porque a gente aprende as ciências humanas, estuda a Biologia, estuda a Psicologia, Sociologia, enfim... Além da Administração, que começa na geral, e Filosofia, Lógica [que] é a arte do bem pensar, bom... E aí eu tinha notas muito boas em Psicologia, gostava muito, e a professora catedrática me convidou para ser assistente dela, e aí me pediu para me preparar para fazer um mestrado fora. E a partir das férias eu comecei a vir ao Rio para ir ao (Isopo?) Na época, Fundação Getúlio Vargas estava instituindo seleção psicológica, seleção profissional através de teste psicológico, então [o] Doutor (Muri Lopes?) e alguns professores espanhóis estavam chegando no Brasil, porque a Psicologia estava começando a ser uma ciência estudada aqui, porque até então era só Pedagogia. São Paulo estava começando logo a seguir com os cursos de Psicologia, e eu comecei a me preparar por conta própria, porque eu tinha a minha tia aqui, na casa de quem eu ficava hospedada e eu fazia cursos de férias me preparando para ensinar Psicologia. Então tudo o que o (Isopo?) tinha nas férias eu vinha e fazia, e ocorreu que na Vale do Rio Doce nessa época estava sendo instalado exatamente a seleção através de teste psicológico, porque foi a grande mudança estrutural [e] operacional da Vale, porque até então a Vale exportava seis milhões de toneladas, que era meta desde a época da constituição, e operava com locomotivas a vapor. A linha da via permanente era mantida manualmente, e a Vale começou [a] fazer testes psicológicos para selecionar, daqueles empregados que estavam trabalhando na operação e manutenção, os que tinham condição de trabalhar na nova estrutura que requeria conhecimentos para poder lidar com uma tecnologia e exigências de manutenção, comunicação, tudo. Foi a época também que foi introduzida a computação eletrônica, e eu era professora, porque, para eu poder estudar o primeiro ano, eu dava aula no Estado. Eu ganhava metade do que o salário mínimo, e que era suficiente apenas para eu pagar a minha hospedagem para estudar, e eu dava aula particular, dava aula em colégio para o segundo grau, para qualquer ano, eu dava para complementar a minha renda. Foi um ano difícil, mas eu dizia: “Eu tenho que estudar e me manter, não posso pedir mais nada ao papai, até aqui ele...”, e, realmente, eu dava aula em uma favela e era muito interessante, porque eu nunca fui uma professora muito autoritária, eu sempre ganhava os alunos cativando, com a emoção, e as crianças eram tão carentes. Eu tinha um medo horroroso, eu subia aquela favela para dar aula com o coração, vamos dizer, na mão, mas nunca me aconteceu nada. As pessoas respeitavam. De vez em quando eu encontrava um esfaqueado e tal mas ia me acostumando, mas um dia eu tive uma grande emoção. As crianças eram tão endiabradas que a diretora trabalhava... A escola era muito pobre, tinha duas salas, e a diretora trabalhava no fundo da sala que eu dava aula, portanto a sala dos

alunos mais difíceis, e conseguia dar. Tinha acho que talvez um mês ou dois que eu estava dando aula. Um dia estou andando lá na cidade, eu me lembro, eu estava perto ali do Palácio do Governo. De repente vem uma criança. O vice-governador era uma pessoa que tinha sido meu pediatra, me conhecia. Ia passando eu ia falando com ele. De repente veio uma criança, me dá um abraço, quase me joga no chão. Era uma aluna minha que, quando me viu, veio correndo me dar um abraço. Olha, mas eu fiquei numa emoção... E a partir daquele momento eu comecei a sentir que as crianças gostavam de mim e a diretora ficava impressionada, porque era um silêncio. Eu consegui dar aula o ano todo sem problema. E aí no ano seguinte essa minha tia que morava aqui no Rio, que não é minha madrinha de fato, mas era madrinha por tudo mais, ela pedia, porque a mulher do presidente da Vale, nessa época, não tinha concurso. Era padrinho para entrar na Vale, e a mulher do presidente tinha como costureira a mesma pessoa que, além de amiga, era costureira da minha tia, e pediram, e pedia para todo mundo, enfim... No ano seguinte, uma fila danada. Doutor Eliezer era o superintendente da estrada, aí fui eu lá com a cartinha pedir emprego para ele, e o Doutor Eliezer queria me convencer que, em vez de estudar Pedagogia, eu tinha que estudar Biblioteconomia, porque precisava de uma bibliotecária. Eu dizia: “Doutor Eliezer, não dá. Essa altura eu já estou no meio do caminho, eu tenho que trabalhar para estudar. Em Vitória não tem curso de Biblioteconomia, eu vou querer o emprego de professora primária mesmo”, eu sei que no fim consegui entrar na Vale, e eu ganhava acho que dez vezes mais do que o que eu ganhava no Estado, era uma coisa assim. Aí pude me estabelecer melhor e tal, e assim mesmo eu dei aula só seis meses, porque foi a época da constituição da universidade. E os meus colegas na Vale, que tinham sido preparados pela Vale para fazer os testes psicológicos, tinham vindo fazer estágio. Eram professores da universidade, especialmente um deles que aplicava os mesmos testes que eu tinha aprendido por conta própria, por conta da minha carreira universitária, que era minha perspectiva, e ele resolveu [que] tinha [que] optar, porque ele dava aula na escola de Economia e na Faculdade de Filosofia e teve que optar e ficou só na universidade. Saiu da Vale, e me indicou para substituí-lo. Nessa época já não era mais Doutor Eliezer. Já era presidente da empresa. Me indicou para substituí-lo, porque não tinha em Vitória, além do meu professor na faculdade, ninguém que conhecesse o trabalho dele. Ih, mas foi um sofrimento danado, porque para aí, não... Como professora eu acho que eu não ganhava dez vezes, eu ganhava bem mais, mas dez vezes eu passei a ganhar quando eu assumi esse cargo. Aí eu estava muito em dúvida ainda com toda essa pressão para eu assumir o cargo dele. Eu não queria, porque eu queria ter o meu tempo para estudar, porque o meu objetivo era a universidade. E, depois de conversar com um monte de gente, eu resolvi aceitar. Era muito tentadora, nessa época eu ganhava dez vezes mais do que como professora. Vamos dizer [que] eu ganhava dez e eu passei, menos de dez... Eu sei que eu passei a ganhar uma enormidade.

P/1 – (Você trabalha como professora onde?)

R – Primária.

P/1 – Primária, mas pela Vale?

R – Porque a Vale tinha, nessa época, onze escolas primárias, duas profissionais em acordo com o Senai, uma de artes industriais... Porque a Vale, para se colocar ao longo da ferrovia e levar pessoas para trabalhar, tinha que botar escola, hospital. Então [em] Itabira, nessa época, hospital era da Vale, matadouro era da Vale, a escola era da Vale, tudo era da Vale. A Vale tinha até armazém em Vitória, mas eu não dava aula em Vitória, eu dava aula em Santana, onde eram as oficinas. Era uma hora de ônibus para ir. Quando chovia tinha de subir uma ladeira terrível de barro. Era lá que eu dava aula, perto de Cariacica, porque as escolas ficavam nos núcleos onde moravam as famílias dos empregados.

P/1 – Toda a estrutura era da Vale? A escola era?

R – Tudo da Vale.

P/1 - Não tinha nada a ver com o governo?

R – Nada. Depois você vai ouvir a história que eu cheguei a chefiar essa área na Vale.

P/1 – A Vale, então, que industrializa? Quer dizer, que (acultura?) essa região?

R – Porque tudo ao longo da ferrovia tinha escola. Em Vitória tinha três, em João (Neiva?), onde foram as primeiras oficinas da Vale, tinha uma escola primária e uma de profissional, porque de lá saíam os profissionais. Os torneiros mecânicos, os eletricitas, todos saíam de lá. Tinha em (Aimorés?), Governador Valadares e Itabira. Itabira tinha uma estrutura enorme. E nesses lugares, por que tinha escola? Porque era onde a Vale tinha oficinas e tinha que localizar as pessoas, porque o maquinista anda para lá e para cá, mas para fazer manutenção de vagões e locomotivas, precisa de pessoal fixo. Bom, então, eu passei a trabalhar no escritório, na seleção, e aplicando teste e fazendo entrevistas. Aí eu fiz outros estágios, me aperfeiçoei como entrevistadora e quando eu estava... Bom, aí estudei francês. Por quê? Porque a perspectiva de bolsa para eu fazer meu mestrado, que não estava descartada... Ao contrário: a Vale, para mim, era bico nessa época. Era um meio de eu me preparar para a minha carreira universitária. Eu estudei francês, porque a bolsa era provável ser para o ____ (Nanci?) e eu, então, apesar de ter estudado quatro anos de francês no ginásio, eu não falava. Então eu fiz um curso audiovisual e é todo francês. Eu sou fluente dessa época. Depois eu estudei mais seis meses ainda, e quando eu estava terminando o meu curso, em sessenta e três, coleei grau no início de sessenta e quatro, comecei a trabalhar, sempre pensando na universidade. Meu irmão teve poliomielite em outubro de sessenta e quatro. Ele tinha dez anos. Ele estudava em Vitória. Porque já nessa época eu tinha um apartamentinho, minhas irmãs já estavam estudando em Vitória. Morávamos juntos, e meu irmão estava começando o primário. Ele tinha ido para Vitória com sete anos e com dez, então, nós tivemos esse problema, e aí o Sérgio teve problemas do pescoço ao dedo do pé. Eu não sabia se ele ia sobreviver. Foram dois casos esporádicos. Nessa época Vitória, quando chovia muito, dava enchente. Eu morava ali perto daquela Praça Costa Pereira, que era junto do trabalho, eram três minutos para ir para o trabalho ou para a faculdade. A faculdade também era lá no centro, e num dia o Sérgio acordou e não levantava e eu levei ao pediatra e estava... O diagnóstico: pólio. Eu tinha feito um trabalho grande na área de biologia, tinha estudado muito essas doenças transmissíveis e tal e eu fui acompanhando. Minha tia aqui [teve] contato com todos os médicos possíveis, e eu em Vitória monitorando. A gente falava no telefone três, quatro vezes por dia para ir monitorando, porque ela foi ascendente, começou nas pernas. _____ Quinze dias depois eu vim para o Rio com o meu irmão, num avião da

(Fab?) com um pulmão de aço reservado. A gente não sabia se ele ia sobreviver. Foram dois casos: Sérgio com dez anos e um rapaz com dezoito, que faleceu. E aí foi um período muito difícil. A Vale, nesse período, teve pessoas que foram extremamente humanas. Eu tinha período de férias, eu gozei. Depois que o meu irmão saiu do hospital, eu deveria trabalhar em tempo integral, não tinha nada para fazer no Rio de Janeiro. Eu era uma pessoa técnica, fazia seleção de pessoal com teste psicológico. Aqui era o escritório central, mas o superintendente, Doutor Pragana, era uma pessoa maravilhosa e o assistente dele, Adolfo Araripe, também. Foram duas pessoas vendo aquele meu drama. Ele disse [que] nessa época [na] Vale ficava dividido, ele passava metade da semana aqui e metade em Belo Horizonte, porque os mineiros queriam que a sede da Vale fosse Belo Horizonte. Ele disse: “Dona Shirley, a Senhora vai ficar o tempo que for necessário. Esqueça questão de trabalho. A Senhora vai cuidar do seu irmão e venha à companhia meio expediente, porque senão eu tenho que dar licença e a Senhora vai reduzir o salário e, para o tratamento dele, não pode”. Então eu levava o meu irmão à praia de manhã, depois a (BBR?), levava ele para casa, ia para o trabalho às onze horas. Meio dia eu começava a trabalhar e trabalhava até à noite. De noite tinha fisioterapeuta. De manhã, de tarde... Fim é que eu fiquei um ano, mais ou menos, nesse negócio. E aí meu irmão, depois de trinta dias, saiu do hospital. Jesus... Eu perguntei para os médicos: “Olha, para melhor tratamento para ele, para ele pelo menos voltar a andar, porque ele sentava...”, eu disse: “Eu quero saber se o Senhor me dá um tratamento que, indo para Vitória, ele possa fazer, ou se é preciso que ele fique aqui”, aí (fomos brava?) com o médico mas aí ele me disse: “Olha, a Senhora pode levar toda prescrição e fazer lá, mas não é a mesma coisa que ele frequentar uma (BBR?) onde tem fisioterapeutas, tem aparelhagem, tem tudo que possa contribuir para a recuperação”, e aí eu disse: “Então, está decidido”. Cheguei na Vale e falei para o Doutor Pragana: “Olha, eu preciso me transferir para o Rio de Janeiro”. Disse então: “Deixa, vai vagar uma vaga aqui de chefe de secretaria e a Senhora vai assumir, paciência”. Então eu me transferei para o Rio, nem voltei a Vitória. Eu voltei a Vitória cinco anos depois, e comecei a ajudar no tratamento do meu irmão. Logo alugamos casa. Minhas irmãs tiveram que terminar o ano da faculdade para depois tratar da transferência, mas ainda ficaram todo o ano seguinte, porque não era possível. Quando decidi ficar aqui, já era meados do ano seguinte, quer dizer, comecei uma carreira...

(Interrupção)

R – ...de Vale do Rio Doce a partir desse momento, quer dizer, uma contingência que me levou a tomar uma decisão e aí esqueci completamente a universidade. A Vale do Rio Doce passou a ser o meu objetivo. Eu tinha horror do trabalho burocrático, mas como não tinha ninguém que cuidasse de seleção de pessoas de nível alto, esse superintendente me usava para tudo. Eu era chefe de secretaria, eu era assessora, eu era quem coordenava seleção das pessoas para contratar. Era a PUC que fazia o (Isope?), e eu me articulava com todo mundo, porque eu conhecia esse trabalho, e aí eu chefei essa secretaria alguns anos. Foram três anos, e aí aconteceu outra coisa inusitada. A Vale do Rio Doce, sempre muito conhecida... engenheiros saíam para fazer estágios, e um deles estava na França fazendo não sei o quê e teve contato com a Unesco e, não sei como, a Unesco parece que nessa época queria implementar um conceito de alfabetização funcional. A gente já tinha o método Paulo Freire sendo usado. Paulo Freire já tinha iniciado antes da revolução. Cedo, não é? (risos) Bom, eu vi da janela do meu _____ estudante jogando rolha para cavalaria cair ali no pátio do Ministério da Educação do ex-Ministério Palácio (Capanema?). Ele trabalhava ali do lado. Bom, então queria fazer o projeto de alfabetização funcional, e pelo que eu sei, eles tinham, vamos dizer, escolhido algumas áreas e o Brasil era uma. Queriam fazer não sei onde, enfim... Saiu só o da Vale do Rio Doce no Brasil, e veio então um engenheiro francês sem falar palavra de português para ser o perito de alfabetização funcional do projeto da Vale do Rio Doce. Muito bem, o que é que aconteceu? A Dona Shirley já falava francês e era formada tanto professora primária quanto pedagoga. Então o que é que vai acontecer? Dona Shirley vai acompanhar o francês pela Vale do Rio Doce para ver se a gente implanta, então, o projeto de alfabetização funcional. Isso era 1967, sessenta e oito, por aí. E o francês chegou aqui querendo usar palavras repetitivas e ele queria fazer uma alfabetização baseada em palavras e sílabas mais repetidas, e para isso, saí de gravador na mão, gravando conversas com os operários de todas as oficinas, estações, com chefes da Vale do Rio Doce. Foi até Itabira. De Vitória à Itabira, bom... Deixa eu fazer um parêntese (que falando de?) Vitória e Itabira, quando eu comecei a trabalhar com seleção profissional, eu era a única mulher, não preciso dizer, não é? Bom, e aí, nessa época, essa era uma das razões pelas quais eu hesitei muito em trabalhar nos escritórios da Vale. Professora mulher ainda podia, mas mulher nos escritórios da Vale tinha péssima fama, porque diziam que era amante do chefe. Era uma loucura, o preconceito era enorme, e eu lembro, tinha uns seis meses trabalhando no escritório [e] apareceu uma seleção de pessoal em Itabira, como é que ia? Eram todos homens e eu para viajar. Eram doze horas o trem. Naquela época tinha que ir _____ por causa da administração de Vitória até Itabira, mas eu não podia ir com a equipe sozinha, então houve também _____. Quando eu assumi o cargo do meu colega, que optou pela universidade, que eu passei a ganhar dez vezes mais do que eu ganhava, começaram a surgir histórias de que eu era amante de A, de B, do meu chefe. Olha, eu fiquei sabendo disso na universidade. Uma colega minha, muito amiga: “Shirley, está um comentário aí que eu preciso falar, porque acho que você não está sabendo”, aí me contou. Olha, eu fiquei tão decepcionada, porque eu morava a três minutos do trabalho, eu tomava carona quando, às vezes, o chefe ia saindo com todo mundo. Dizia: “Shirley, eu vou levar fulano, eu passo na tua casa te deixo”. Eu era a primeira a ser deixada, porque eu morava no centro, e olha, foi um choque tão grande, porque a minha formação era muito ingênua. Nós éramos três mulheres que viviam... meninas com papai e mamãe, saía da fazenda e ia para o internato, do internato para a fazenda. Uma educação com as freiras, a mais pura que se possa imaginar. Papai não deixava se falar da vida de ninguém em casa. Quando a mamãe começava um comentário, ele dizia: “Isso não nos diz respeito”, e nunca... Como é que alguém podia inventar alguma coisa? Eu não imaginava, então o que é que aconteceu? Eu chorava pelos corredores, eu vivia chorando. Um dos assistentes, que era primeiro nível abaixo do superintendente, que era o chefe da estrada, da superintendência da estrada, ele me viu chorando no corredor, chegou em casa [e] falou com a mulher dele: “Nós precisamos ajudar, tem uma moça lá na Vale que está com algum problema”. Eles tinham uma filha um pouco mais velha do que eu, que morava... Eles moravam ali no morro da companhia. As casas dos engenheiros eram junto do local onde a gente trabalhava fazendo seleção, treinamento, esse negócio todo. E ele dizia: “Vamos botar a Isabel para fazer alguma coisa”. Ela estava acabando o curso de Direito, eles queriam que ela aprendesse alguma coisa. Namorava um engenheiro e aí apareceu como sopa no mel, ou mosca no mel (risos) a viagem para Itabira. E aí o meu chefe falou com a Dona Conceição: “A Senhora está querendo que a Isabel venha aprender alguma coisa. Vamos fazer o seguinte: a Shirley precisa ir com a equipe para Itabira para aplicar teste, porque não tem ninguém que faça o que ela faz e eu não posso mandar ela sozinha, então a Senhora manda a Isabel”, que o namorado era engenheiro lá em Itabira: “Ela vai namorar e vai fazer companhia a Shirley e nesse ínterim ela vai aprender também e vai ajudar lá”. E assim fui eu, e a filha do assistente do superintendente foi comigo. Lá ela noivava e eu trabalha, e ela depois acabou me ajudando e acabamos amigas, somos amigas até hoje. Bom, então quando surgiu esse negócio na universidade eu chorava o dia inteiro, e não tinha jeito, porque eu não podia fazer nada. Era uma coisa que só o tempo, mas me magoava profundamente porque as minhas próprias... Os colegas de trabalho é que deviam ter iniciado e eu não imaginava aquelas pessoas falando alguma coisa. Aí veio a doença do meu

irmão e eu vim embora para o Rio, e nessa época tinha racionamento de energia em Vitória. E o contínuo, que era o mensageiro nosso, era um velho, sergipano, bravo toda vida, mas me adorava. Ele me convidava nos fins de semana. Ele tinha um terreno ali perto de Vitória, tinha uma chácara, e ele fazia a mulher dele fazer pratos para mim e eu ia para lá para comer goiaba. O que tinha de fruta o Seu Marcos me convidava, e eu ia com o meu irmão, porque era criança, era a maneira de sair do apartamento e brincar. E o Seu Marcos, quando ia apagar a luz, tinha um horário, ele virava no meio do salão que estava todo mundo, ia lá na porta do chefe e dizia assim: “O Senhor precisa de alguma coisa da rua?”, aí o chefe dizia alguma coisa e ele virava no meio do salão. Ele me chamava de Shilinha. “Shilinha você quer alguma coisa?”, e eu dizia “Não, Seu Marcos, obrigada”, e eu morrendo de chateada, porque ele fazia acintosamente, e eu fui entender o por quê disso cinco anos depois, quando eu vim com o meu irmão para o Rio e não voltei lá nem para pegar as minhas coisas da mesa, nem nada. Cinco anos depois eu voltei já na condição de chefe do setor de educação, que depois eu conto por quê, e o Seu Marcos, não minto... Eu voltei com esse francês antes de ser chefe, eu voltei com o francês para coordenar o trabalho e o Seu Marcos, quando me viu, saiu de onde ele estava, levantou, veio me encontrar na porta. Ele me deu um abraço, ele me levantou do chão, uma coisa assim, de um afeto como eu nunca imaginei na minha vida, aí virou para mim e disse assim: “Está vendo aí? Botaram dez, doze para te substituir e ninguém chega aos seus pés. Você ficava aqui até sete, oito horas da noite, ninguém faz isso mais não”. Eu trabalhava feito uma (bora?), eu trabalhava dez, doze horas por dia sempre, e ele queria me dizer que toda aquela fofoca é porque eu tinha um diferencial e que o pessoal devia ter inveja e eu não imaginava. O meu chefe implicava comigo até pela maneira de cumprimentar, ele dizia: “Você se mostra superior”, mas não era, é porque quando eu estava no (Saclequer?) _____ as freiras ensinavam a gente até a cumprimentar e quando o homem bota a mão assim, mulher botava a mão assim, porque ainda naquela época existia beijar a mão também, mas embora não houvesse mais tanto beijar a mão, mas o cumprimento elas ensinavam: o homem pega a mão da mulher e ela entrega a mão, e isso era uma coisa tão espontânea que eu não percebia e ele achava que era demonstração de superioridade. E o Seu Marcos percebia isso tudo e a maneira de me compensar era me fazendo esses agradados. E aí eu acompanhei o francês e fizemos o projeto e era difícil, porque tinha toda uma sistemática. Até acabei de ajudar uma moça que fez mestrado em educação aqui no Espírito Santo e estudou educação de adultos, e me pediu para rever da tese dela a parte que falava desse projeto. Ela ficou impressionada que eu lembrava de tudo. E por conta desse projeto, a Unesco quis conhecer os resultados. Me ofereceu uma bolsa de estudos para eu ir ao México em um centro de educação de adultos mantido pela Unesco em _____, e fui eu. Era um curso só para dirigentes de programas de educação de adultos de governos. Tinham pessoas da América Latina toda e, do Brasil, tinha uma pessoa do Inera. Tinha uma do Ministério da Educação e eu, da Vale do Rio Doce, mas simplesmente porque a Unesco quis conhecer o resultado dessa experiência. Então passei três meses no México. Tive que estudar espanhol, claro, porque no curso eu já estudava em espanhol, porque, na época que eu fiz faculdade, poucos livros eram em português, psicologia principalmente. A maioria era tudo em espanhol, então durante um mês eu estudei espanhol para escrever e falar. Voltei do México, a Vale estava, então, sendo reestruturada, porque foi uma época que o professor (Cafune?) tinha acabado o plano de reorganização da Vale e tal. Então a superintendência onde eu trabalhava criou um setor de educação, treinamento e seleção, que seria o normativo e coordenador de todo o trabalho na Vale do Rio Doce toda, e o meu superintendente brincava comigo, porque ele dizia que eu tinha uma verba tão grande ou maior do que muito secretário de educação, e era verdade. Depois teve episódios de discutir com o governo aspectos da legislação do salário da educação, que acabei (rindo?). Eu, então, fui a primeira chefe de seção, a primeira chefe de setor, e houve um imbróglio com o salário da educação, porque as empresas gastavam três vezes o valor da contribuição com a manutenção das escolas, mas ainda tinham que pagar o salário da educação, porque a lei não previa pagamento proporcional, e aí fui para uma reunião no sábado com o meu superintendente na época, que dava tanto chute na canela e eu não entendia porquê. Depois eu entendi, e fomos ao vice-presidente, porque na época o vice-presidente, que era o Marechal _____, ele tinha conhecimento da minha família, porque a família dele também era do Espírito Santo, e tinha confiança, porque ele já estava na empresa há algum tempo e eu tinha lá o meu conceito, que eu não sabia, entre os diretores, mas já existia. E esse sábado que a gente foi explicar para o General, porque teve lá um problema numa correspondência que eu tinha feito uma pergunta, ninguém prestou atenção, porque eu botei um bilhetinho assim. Assim, quando chegou na mão do Marechal, ele disse assim: “Eu quero que a Dona Shirley me explique por que é que ela escreveu isso aqui”. E o superintendente não tinha nem visto o meu bilhete, porque ele (passou?) os olhos por cima. Ele só conversava com o meu chefe. Aí o Marechal mandou me chamar. Fui lá e, no sábado, depois de quatro horas de conversa, ele disse assim: “A Senhora vai a Brasília tratar desse assunto pela Vale do Rio Doce”. Aí então fui eu. Nessa época se usava mini-saia, e eu usava mini-saia. (risos) Eu (nessa?) altura, o que é que eu tinha? Acho que talvez trinta anos ou nem isso. E então o meu chefe perguntou: “Mas Marechal, o Senhor quer que a gente faça uma ata dessa nossa reunião?”. Ele disse: “Não, o que a Dona Shirley falar, para mim, não precisa. Ela vai a Brasília em nome da Vale do Rio Doce negociar com o governo”. Lá fui eu. Aí chegamos lá, foi o diretor da rede ferroviária federal, diretor de administração. A rede era outra, que tinha um problema similar, porque as ferrovias é que tinham escolas ao longo da linha para poder levar as pessoas. Levou o assistente dele, que era quem entendia do assunto, e eu, pela Vale do Rio Doce. Ministro Passarinho, que era ministro, e o General _____ secretário geral. Aí entramos, aquela coisa, aí quando a gente estava lá na reunião, o diretor da rede começou a falar. Falou e tal. Depois ele passou o assunto mais ou menos todo, e aí virou para o (Antônio?) e disse assim: “Agora eu quero ouvir a Vale do Rio Doce”. Virou para o assistente dele, aí o _____ virou para o General e disse assim: “Não Senhor, quem vai falar pela Vale do Rio Doce é a professora Shirley”. Olha, o General ficou roxo. (risos) E aí eu comecei a explicar. Claro que estava na ponta da língua, para eu sobreviver nesse mundo. O superintendente não falava comigo, o meu chefe não me convidava para reuniões, porque era um machista. Ele convidava todo mundo, eu só escrevia. Reunião que tinha que tratar, ele tratava comigo rapidamente. Imagina, aquela coisa insignificante, não era engenheiro e era mulher. Não valia nada na Vale do Rio Doce. Aí, quando eu acabei de fazer a exposição, o General Pamplona virou para mim e disse assim: “Realmente é só isso que a Senhora quer?”, eu disse: “Bom, General, se isso for concedido, está resolvido o problema da Vale do Rio Doce”. Ele disse: “Então a Senhora está convidada a participar de um grupo tarefa que eu vou designar agora e trabalhar junto com o pessoal do ministério para resolver esse problema através de uma norma que nós vamos expedir para o Brasil todo”. Lá fui eu trabalhar com o grupo tarefa salário educação, quer dizer, não fui para Brasília. Eu [fui] trabalhar no Rio de Janeiro além das minhas tarefas, porque a Vale nunca me liberou, claro, imagina. E aí redigimos toda a legislação sobre salário educação, que acho que está vigorando com remendos até hoje. Aí fui eu tratar nos estados, porque a gente tinha que negociar com os estados e [o] presidente de Conselho Estadual de Educação. Já era gente mais velha. No Espírito Santo era mais fácil, porque tinham sido meus professores, então eles me conheciam, e eu chegava, transitava em todos os níveis. Bom, quando eu cheguei em Minas Gerais para tratar do assunto, o presidente do Conselho era um velhinho, e eu andava cercada de um bando de homens, porque, claro, como é que eu ia tratar de uma coisa sem ter alguém para conferir? Enfim, lá fui eu. Os três e eu. E estava anunciado que era a professora Shirley que ia chegar, e o presidente do Conselho... O pessoal me deixou entrar, e ele estava esperando. Ele disse: “Cadê a professora?” Quando eu estava na frente dele, o pessoal disse: “É essa a professora”. Foi outra sem grasses, sentamos, mas aí tratamos tudo, enfim. Depois de eu ter chefiado o setor de educação

durante algum tempo, veio a necessidade de resolver o problema, quer dizer, a Vale não podia mais manter essa estrutura e pagar salário educação. Mesmo pagando a metade, a Vale começou a ter que entender também. Eu não entendia na época, mas os meus chefes, claro, tinham desenvolvido as regiões onde era necessário ter escola. Santana, Cariacica, que era no meio do mato, já eram cidade, já faziam parte da grande Vitória. Então, eu fui encarregada por desmanchar todo o sistema e negociar com os Estados a entrega das escolas para o Estado ou para os sindicatos ou para quem quisesse administrar. Olha, mas foi uma coisa tão sofrida. E o pessoal não entendia e nem eu, tanto que a primeira coisa que tivemos que escrever para a diretoria para justificar eu não consegui escrever. Aí esse meu chefe, que é o mesmo da reunião com o Marechal, depois de eu tentar escrever o que ele queria que eu escrevesse umas três vezes, ele, já nessa época sabia que eu fazia as coisas direito, ele me chamou e disse assim: “O que é que há Dona Shirley? A Senhora não consegue escrever por que não quer ou não consegue mesmo?”, eu virei para ele e disse: “Eu vou ser muito honesta com o Senhor, eu só consigo escrever o que eu acredito e eu não acredito, eu não acho que isso seja certo, eu acho que vão deteriorar o sistema, vão matar a galinha dos ovos de ouro, porque educação no nível do que a Vale oferece ao custo que ela faz, o Estado não vai fazer. Então internamente eu não assimilei essa ordem que o Senhor me deu, eu não consigo escrever”. Ele disse: “Então me dá que eu escrevo”, e aí escreveu e eu fui cumprir, porque também quem obedece é quem tem juízo e eu tinha. (risos) E aí eu tive que cuidar dessa transferência que _____. E aí veio a questão. Já era a década de setenta, início dos setenta. A Vale começou o processo de diversificação. Foi descoberto Carajás, quer dizer, [foi] descoberto um pouquinho antes. A Vale tornou-se sócia, porque o ministro Dias Leite disse que gringo não ia sozinho explorar a reserva mineral do subsolo brasileiro. Então a Vale selecionou um grupo, que não era grande. Não sei se o Zé Raimundo já esteve aqui. Zé Raimundo tratava de geologia, eu fui para Recursos Humanos. No início, a Lurdinha não estava. Ela entrou depois, já na época da (Valuerc?), mas nessa época o Doutor Pragana, que já me conhecia dos tempos que eu vim transferida para o Rio, ele era o diretor administrativo da Amazônia recém constituída, e o presidente da Vale era o Doutor Mascarenhas. Então reuniram esse grupo para estudar a viabilidade do projeto, porque foi a primeira vez que a Vale, ao mesmo tempo que estudou a viabilidade técnico-econômica, estudou aspectos ligados à recursos humanos, porque ela estava apavorada. Os dirigentes não sabiam se seria viável fazer em cinco anos, dez anos, o que a Vale tinha levado quarenta para fazer aqui em termos de preparar mão-de-obra para trabalhar no mesmo nível de eficiência que trabalhava o sistema Sul. Então eu comecei a trabalhar fazendo ainda um levantamento de oferta e demanda de mão-de-obra, fontes de formação educacional e tal, e aí foi constituída a (Valuerc?), que foi a empresa _____ que a US _____ Corporation Engineering _____ para fazer a viabilidade do projeto Carajás. Eu fiquei na equipe de Recursos Humanos, aprendi a fazer isso que nunca tinha feito, trabalhando com os engenheiros da US _____. Depois participei um pouquinho, que o governador do Espírito Santo, que já me conhecia por outras razões aí, da época de chefiar setor de educação, me convidou para ajudar a pensar a siderúrgica que (estudaram?) em termos de recursos humanos. Atuei um pouquinho nos projetos de alumínio, quer dizer, porque os japoneses queriam trazer todos japoneses, porque eles achavam que brasileiro não ia aprender a fazer alumínio em pouco tempo, mas, nesse ínterim, que era Rio Doce Engenharia e Planejamento, eu atuava um pouquinho pela Rio Doce, um pouquinho pela (Valuerc?), até que a Amazônia Mineração... Foi feito um acordo que ela assumiu as funções da (Valuerc?), ou seja, estava terminando o estudo de viabilidade, iniciando a engenharia básica do projeto, então ela absorveu a equipe. Só que a (Valuerc?) era maior do que a Amazônia e eu fui a pessoa encarregada, porque eu fazia planejamento de recursos humanos nessa época, mas encarregada [de] tentar fazer essa incorporação com mínimo de dor para as pessoas e com o máximo de racionalidade para as duas empresas. Acabei que... Tem também uns episódios interessantes. A área administrativa, nessa época, era um diretor brasileiro, mas o gerente era americano. Eles faziam tudo _____ conflito de toda natureza. Então eu era assessora do diretor de planejamento, que era brasileiro, mas [eu] atuava em recursos humanos, porque era o que eu sabia fazer e o gringo era muito ruim. Ele era contador de recursos humanos, ele não entendia nada. A Amazônia tinha problemas trabalhistas de toda ordem. Admitia uma pessoa hoje ganhando xis, amanhã admitia uma ganhando mais do que a que ontem trabalhava com o mesmo cargo, sem definir que uma tinha mais experts do que a outra, então dava problema de reclamação trabalhistas por pedido de equiparação salarial, enfim.. O pessoal de Carajás, os candangos, ficavam quarenta dias sem sair. Os engenheiros e geólogos ficavam trinta, e era um negócio meio de escravidão aquilo lá. Bom, o Doutor Pragana me levou para começar a ver Carajás com ele, e eu ia e voltava, mas sempre olhando para o futuro da Amazônia, porque senão eu tinha que trabalhar para o gringo. E tinha uma história que o pessoal que ajudou a trabalhar no estudo de viabilidade e recursos humanos... Eu não [trabalhei] sozinho, eu era uma pessoa da equipe. _____ um fator Amazônico, e eu comecei a tentar entender o que era o fator Amazônico. E o fator Amazônico, eu não sou tão burra assim, percebi logo que era a maneira de dizer que o pessoal de lá tinha menos capacidade de aprender e ia levar mais tempo. E o Pragana me levava nas viagens dele, então era aquela moça chegando em Carajás, tinha quatrocentos homens lá, e eu não tinha o menor problema. Ia e ficava na casa de hóspede, e eu começava a perguntar. Vinha operador de máquinas: “O que você fazia antes?”, “Ah, eu descii na corda, eu era o mapeiro”. “Depois de mapeiro, o que você fez?”. “Ah, eu fiz isso”. “Quanto tempo tem que você está operando essa máquina?”. “Seis meses, Doutora”. “Seis meses? Como você aprendeu a operar?”. “Ah, sozinho, eu olhava o outro e fui aprendendo.” Cheguei no Rio de Janeiro, mandei tirar dos nossos escritos todo aquele fator Amazônico. Eu digo: “Olha, pois o pessoal de lá vai aprender mais rápido do que o daqui, porque para viver naquele meio, eles são muito mais rápidos do que nós”, e aí comecei a ir com mais frequência, comecei a estudar escala de revezamento, diminuí aquele tempo. Aí passei a ser adorada pelo pessoal, porque eu achava um absurdo deixar aquele pessoal quarenta dias, e eu comecei a fazer uma escala de trinta dias para eles. Não podia aumentar custo, e eu estudei, aí botava o pessoal de intermediário quinze dias. Engenheiro, não... Como era? Trinta os de nível médio... Quarenta e cinco. Eu reduzi de noventa dias para quarenta e cinco [o] nível médio, que era, não me lembro se trinta para quinze ou dois meses para um mês. Isso. Engenheiro, que era trinta dias, [reduzi para] quinze dias. Olha, foi quase festa. E eu ia ao cinema para ver que tipo de filme passava, porque como eu ia trabalhar, e eu tinha que entrar no cinema... O Breno deve ter contado algumas coisas dessas. Eu entrava no cinema depois de tudo apagado, porque se eles me vissem, eles ficavam muito inibidos, coitados. Tinha umas histórias de sentar uma borboleta no peito da moça que estava aparecendo: “Xô, xô”. Olha, piada não podia, e eu saía correndo antes do filme acabar, porque meu propósito era só conferir a programação, se estava boa. E o meu diálogo, quem era? Através de quem eu podia ter informação? Além do supervisor, mas chefe não é melhor, eram os pilotos, o pessoal da aviação e de manutenção, que era um pessoal de nível mais alto. E tinha um americano tonto pra caramba, que era o chefe da manutenção, mas que me adorava, adorava conversar comigo. Era um cara muito louco e eu tinha paciência de ficar conversando com ele. E os pilotos, então, através deles eu comecei a obter informação e fui trabalhando essa coisa de recursos humanos, até que, bom... Então, deixa eu contar um episódio. Nessas idas e vindas, eu estava recrutando, eu era um verdadeiro (Headhunter?), porque para fazer engenharia básica e iniciar a construção de Carajás, tinha que pegar pessoal de nível alto. E a Vale não fazia obra havia muito tempo, então era outro perfil de pessoas. E eu fazia o recrutamento, fazia a seleção inicial, umas entrevistas e depois passava para o diretor, mas já passava tudo feito, e o diretor já passava para o gringo, que era o chefe administrativo, tudo selecionado, mas ele queria os currículos do pessoal na mão dele, essa coisa de poder. Bem, um dia... Ele tinha quase dois metros de altura, um gorilão, e o assistente dele, coitado, era preto. Era discriminado

pelos gringos, porque era preto, e por nós, porque era gringo. Coitado do (Roger?) _____, mas era uma alma boníssima, pessoa sensacional, e, nisso, o gringo tinha despojamento. O escritório que a gente ficava ficou pequeno e aí nós fomos para aquele prédio, que é a Associação dos Servidores, seguindo em frente ao Aeroporto Santos Dumont, no último andar. Nós fomos para lá, não tinha divisória, não tinha nada, e o gringo chefe, que já era um diretor, compartilhava o espaço todo conosco, e deu azar, coitado, porque eu sentava... A nossa área também não tinha espaço, eu e mais uma ou duas pessoas só que trabalhavam comigo sentavam do lado, e o (Roger?) _____ sentava entre a minha mesa e a do gringo. E o gringo já tinha me encontrado e me pedido os currículos. Eu disse: “Eu não estou com os currículos”, e ele só falava em inglês comigo, conosco, com os brasileiros todos, e depois eu descobri que ele falava português. Bom, aí um ou dois dias depois, ele mandou o (Roger?) me dizer que queria os currículos. Eu falei: “(Roger?), eu já falei que os currículos não estão comigo”, eu não tinha que dar satisfação que estava com o outro diretor. Ele que fosse perguntar, ora, era diretor como ele. Mas o negócio dele... Ele fazia os brasileiros, coitadinhos, da contabilidade chorar de tão grosseiro que ele era. Aí nesse dia, era pouco antes da hora do almoço, eu lembro perfeitamente, todo mundo trabalhando e ele chamou o (Roger?) e disse assim: “_____”, aí eu levantei da minha mesa, o (Roger?) veio amarelo, coitadinho, e disse para mim: “Shirley, o (Klie?) está querendo os currículos”, tudo em inglês. Eu levantei e disse: “Pode deixar que eu vou falar com ele”. Cheguei na mesa dele, eu em pé, sem alterar meu tom de voz, disse: “Eu já falei que eu não estou com os currículos, não sou sua empregada, não recebo ordens suas, exijo que me trate com respeito”, e ele começou: “Por favor, por favor, senta”, e eu disse: “Não, era tudo o que eu queria falar.” “Não, por favor.” “Eu já disse tudo o que eu tinha que dizer, dá licença.” Voltei para a minha mesa, sentei e continuei a trabalhar. Quando deu a hora de almoço, eu saí da minha mesa, claro que eu não fui almoçar, fui lá no meu chefe e disse: “Chefe, hoje eu dei um esporro no gringo, ele passou da medida”, “O que é que aconteceu Shirley?”, aí eu disse, contei a história. Ele disse: “Parabéns, de hoje em diante eles vão te respeitar, agora não abusa, italiana, porque você é demais”, eu digo: “Olha, eu sou muito calma, você sabe, não me altero, mas quanto mais baixo eu falo, com mais autoridade.” Foi o que aconteceu, e o gringo ficou pequenininho. Olha, o pessoal dele só faltou aplaudir. Eu olhava nos olhos deles, eles passavam por mim na hora do almoço, os olhinhos brilhavam. (risos) Eu digo: “Ah, lavei a alma de todo mundo.” A partir desse dia, ele ficou sem falar comigo por um tempo. Na época do Natal, voltou a falar e depois ficou até meu amigo, mas desse dia em diante a gringalhada toda me respeitava. Aí eu virei superintendente de recursos humanos da Amazônia Mineração em setenta e seis, e fiz todo o planejamento da preparação da mão-de-obra com uma equipe de dez pessoas. Eu sempre acreditei em trabalho de equipe, e foi a primeira vez na minha vida profissional que eu tive a oportunidade de pôr em prática aquilo que eu acreditava. Bom, primeiro o meu chefe, que é o Costa e Silva, que ainda vive, foi chamado de corajoso, foi o mínimo de me designar superintendente em 1976 na Vale do Rio Doce. E aí o França Pereira, que era muito autoritário, era um dos diretores. Aquilo devia ser uma bagunça. Por quê? Porque foi a época do racionamento de combustível e eu implantei horário flexível na Amazônia. Era uma empresa de projeto, no Rio de Janeiro não tinha problema nenhum. Estudei o negócio, só tinha na Europa horário flexível. No Brasil ninguém praticava horário flexível. Aí botei relógio de ponto para todo mundo, expliquei para os superintendentes como devia funcionar, tudo beleza. E aí, no primeiro dia, quem tomava conta do ponto era a recepcionista, e eu falei com os superintendentes todos, todos engenheiros de (botas?). Eu disse: “Olha, se alguém desrespeitar, vai para a rua, mas é rua, combinado?” “Combinado.” No primeiro dia, segundo, foi tudo bem. Uma semana depois, um engenheiro chegou atrasado. Só não batia ponto o superintendente, de gerente de departamento para baixo... eu expliquei para todo mundo. Fizemos comunicado que o ponto não era controle, era apenas a maneira de registrar quantas horas cada pessoa trabalhou, para o bem ou para o mal, para desconto ou para ganhar hora extra, porque, com o horário flexível, você não sabe a hora que a pessoa está trabalhando. Se não consignar, ela pode até ser mandada embora por justa causa, porque não tem um registro de frequência. E claro que eu queria o registro mecânico, porque não confiava que as pessoas fossem ser honestas o suficiente para botar a hora que chegou e saiu. Aí chegou um engenheiro e desrespeitou a recepcionista, disse que não ia bater ponto coisa nenhuma, não sei o que, ato (contínuo?), ela passou a mão no telefone e me ligou, porque eu sempre chegava lá antes de todo mundo. Eu subi, era um português sensacional, Fernando, que até hoje é meu amigo. Quando vem ao Brasil, ele me liga. Eu disse: “Fernando, hoje aconteceu o que nós já imaginávamos, fulano de tal desrespeitou.” Eu disse: “Eu vim aqui conversar com você, porque nós vamos ter que tomar uma atitude, senão o sistema acabou.” Ele disse: “Não se preocupe, nós não combinamos? Vai para a rua.” Chamou o engenheiro, nem abriu a gaveta, foi para a rua. Desse dia em diante todo mundo achou que a superintendente valia alguma coisa. Aí veio a história do irmão do Sarney, que queria entrar na companhia. Chegou lá, eu instruí o chefe de Recursos Humanos de São Luís, porque eu chefiava Rio, São Luís, Carajás, Marabá, Picanço, que vocês já talvez ouviram dizer. É meu amigo o padeiro de Carajás, sempre foi o primeiro cartão de Natal que eu recebi, mas isso são outras histórias. E, aí o irmão do Sarney queria ser empregado, aí meu Deus, eu não aguentava esse negócio. Então eu instruí, eu digo: “Olha (Juceli?), você vai chamar essa pessoa, ele vai aí, e você vai explicar direitinho que eu não posso dispensar registro mecânico, toda a catilnária que você já sabe.” “Sim Senhora.” Cara espetacular, morreu jovem há uns dois anos, de infarto. E aí chegou lá, explicou tudo para ele, ele disse: “É, isso é muito bom, mas para mim não serve, não, porque eu acho que é uma coisa que não me faz bem.” Não voltou lá, nos vimos livres de um abacaxi. E depois, todo o sistema de assistência médica subvencionada, porque a gente implantou o credenciamento na Amazônia antes da Vale do Rio Doce. A Vale, depois, levou os meus técnicos, mas então eu tinha, como eu disse, dez feras. Tinha sociólogo, psicólogo, historiólogo, advogado, administrador de empresa, economista, tinha gente das mais variadas funções e experiências também. Meu assessor era uma pessoa maravilhosa e uma pessoa boníssima que também, infelizmente, morreu de câncer, situação trágica, e ele dizia para todo mundo. Ele, depois, chegou a ser diretor de Recursos Humanos (Cimentos?) _____. O que aprendeu de recursos humanos aprendeu comigo, porque eu sempre disse que eu não precisava que alguém soubesse o que eu sabia, precisava saber o que eu não sabia, e ele sabia de economia, e me ajudava a fazer as projeções e no que eu precisava, e cada um contribuía com a sua (cota?). E a maneira da gente trabalhar qualquer assunto: nos reuníamos, os dez, ____ “Ah, temos que fazer isso, mas não, vamos estudar isso, aquilo outro”, todo mundo tinha liberdade, médico do trabalho, engenheiro... era um sanitarista, o cara que trabalhava. Primeira vez que veio para uma reunião comigo, ele estava todo incomodado, porque ele era uma pessoa de pelo lá em Belém, imagina, chefiado por uma mulher. O engenheiro Souza, que era o engenheiro de segurança que tinha chefiado Carajás, era daqueles feitores da época dos americanos, mas comigo não tinha esse negócio, porque sentava na mesa e todo mundo discutia, todo mundo palpitava e aí eu distribuía a tarefa: quem faz o quê. E a minha agenda... Como diziam eles: quando eu botava um vermelhinho na minha agenda era implacável, e a cobrança... E aí a gente se reunia, discutia. E eu tenho certeza que eu não teria chegado onde eu cheguei na Vale se eu não tivesse tido essa experiência, que foi extremamente rica. Eram umas feras, eles digladiavam em termos de discussão, eram discussões acaloradas incríveis, porque cada um com uma personalidade forte, com vontade de acertar, mas saíam coisas fantásticas. Doutor Costa que dizia: “Só você para controlar essas dez feras.” Mas realmente trabalhava muito bem, trabalhava muitíssimo, trabalhamos em Semana Santa, Carnaval, não tinha feriado. Quando precisava fazer alguma coisa, virava a noite. Quantas vezes a gente não ia para casa... Mas era um espírito de equipe muito coeso. E eu, ali na frente, era a primeira a chegar e a última a sair. Então isso dava para a equipe uma força e uma coesão. Eu apoiava, mas também na hora das broncas era uma

loucura. Toda a turma discutia, discutia, não chegava a lugar nenhum eu dizia: “Agora sou eu que decido.” E aí valia a ditadura, aí saía todo mundo de cara amarrada, porque eu tinha baixado a ordem e eles, imagina aquelas cabeças privilegiadas receberem ordem. Aí voltavam com as tarefas feitas, aí depois acalmava. Até que uma delas, que passou um momento difícil, aliás, uma paulista fantástica, uma cabeça privilegiada, advogada, mas passou momentos muito difíceis de separação e agredia todo mundo e a mim também. Mas o Zé era um paizão, era o meu assessor imediato. E depois, um dia, ela me escreveu, quando nós já não estávamos mais trabalhando juntas, uma coisa bonita e no fim ela dizia assim: “E eu era feliz e não sabia.” Então eu fiquei... O Zé fazia coisas assim. Ele desenhava, de vez em quando chegava na minha mesa. No dia do meu aniversário, em vez de ter um cartão maravilhoso, era uma flor que ele desenhava e dizia assim: “Fessora”, que ele era mineiro (risos) _____, “Fessora”, aí escrevia um negócio lindo para mim, mas foi um período muito rico, mas muito rico. Foram quatro anos que a gente trabalhava uma barbaridade. Nove e meia, dez horas da noite o Costa e Silva já estava em casa, ele ligava para mim e dizia: “Shirley, pelo amor de Deus, vai embora, eu fico preocupado, porque o fato de eu ter saído da Vale do Rio Doce, os meus colegas também...” Éramos uns dez. Em um momento de mudança de administração, chegou um grupo de Minas na época do Geisel, que achou que a Vale tinha uma panelinha e que ele ia desmanchar.

P/1 – (Roquete Reis?)?

R – (Roquete Reis?), que não conhecia a Vale. Aliás, eu lembrei de uma história que eu vou contar para vocês. Aí, comigo aconteciam umas coisa ótimas. Bom, eu já era superintendente há tempos, só que eu fiquei parada, porque eu era paga pela Vale do Rio Doce, então eu fiquei parada no salário que eu tinha em setenta e três. Com a minha responsabilidade, que lá de chefe de setor, eu já era superintendente de Recursos Humanos, eu ganhava menos do que todos os meus subordinados que eram empregados da Amazônia. Aí o Costa ficava desesperado, porque ele, como diretor, mandava o trabalho e eles não aprovavam, porque achavam que a gente era uma turma de apadrinhados da antiga diretoria e que fomos para lá com promoções. Até entender isso levou quase dez anos. Então eu ganhava menos do que todos os outros e ficava lá. A única vantagem que eu tinha é que o meu carro ficava na garagem do prédio, porque aquele lugar ali é muito perigoso. Ali em frente ao Santos Dumont sempre foi. E eu saía desembastada ali, de carro fechado, e vinha embora. Então, um dia, nessa circunstância de trabalho... Mas foi como eu disse, todas as normas que a gente fez depois da (Celina?), essa pessoa que eu disse que me escreveu que era feliz e não sabia... Ela cuidou especialmente da norma sobre assistência médica subvencionada, porque eu estava planejando que iria implantar no Carajás. Além de ter que cuidar dos mil empregados que a Amazônia tinha naquela época, eu tinha que planejar tudo que...

P/1 – Que ia acontecer?

R – Que iria acontecer em oitenta e cinco. Bom, e ela foi levada depois para implantar a assistência médica subvencionada na Vale do Rio Doce e o horário flexível. Depois acabaram copiando também uma porção de coisinhas mais. E nesse tempo que o (Roquete Reis?) foi chefiar a Amazônia, presidente, um mineiro que saiu do Banco do Estado e veio para a Vale do Rio Doce, pessoa inteligente, claro, não podia ser diferente, mas completamente fora daquele (metê?). E um dia eles estão lá na sala e o Costa e Silva estava com eles. Eu cheguei, estava na hora, pô. Eu ia a Carajás uma vez por mês, no mínimo. Eram cinco horas do Rio a Belém. Belém para Carajás, eu voava de DC3, de qualquer coisa, e o (Morlã?) estava lá, falei o nome sem querer. (risos) Ele estava lá na sala e eu cheguei e disse: “Doutor Costa, estou indo para Carajás, devo voltar tal dia, assim, assim. O Senhor desculpe, eu tive que interromper, mas eu quero saber se o Senhor quer alguma...” Tinha alguma coisa que nós tínhamos conversado e tinha ficado pelo meio do caminho e eu precisava saber o que ele queria, e não dava para falar no telefone, que eu estava louca saindo. Até a secretária passar a linha, era mais fácil eu falar direto. Ele ____ e disse assim: “Como? A Senhora está indo para Carajás?” Eu disse: “Sim.” “Quanto tempo a Senhora vai ficar lá?”, porque ele queria ouvir eu dizer para o Costa. Eu disse: “Bom, vou ficar em Carajás tal dia, tal dia, de lá eu vou para Marabá, de lá eu vou para (Ibiratiri?), vou para São Luís, volto. Por que, Doutor (Morlã?)?” “Não, porque lá não só tem homem?” Eu digo: “Doutor (Morlã?), é verdade, mas tem quatrocentos. Se fossem quatro, eu estaria preocupada. Mas quatrocentos não tem problema. (risos) Pode ficar tranquilo que eu vou lá desde 1973 e nunca houve problema nenhum.” Aí saí, fui-me embora. O que eu ia fazer, não é? Mas por falar nesse negócio de homem, vou contar uma história aqui. Um dia foram os diretores, eu ia a Carajás trabalhar, e eu pegava carona. Às vezes iam uns visitantes. Uma vez foram uns japoneses, e um assessor do presidente da Amazônia ia levando, e o japonês quis me conhecer, porque eu fiquei no fundo do avião e eles quiseram saber quem era. Aí o meu colega disse que eu era superintendente. “Como? A mulher do superintendente?” “Não, é a superintendente.” Aí o japonês perguntou umas duas ou três vezes. Ele disse: “Olha, ela é a superintendente e vale mais que uns dois ou três homens que eu conheço.” No fim da viagem, claro, a “japonesa” veio toda me cercar, querer conversar comigo, tal, e aí conversamos e eles mataram um pouco da curiosidade. Mas numa dessas viagens que foram os diretores, eu nunca estava lá quando iam os diretores, eu ia e voltava às vezes no mesmo dia se tinha uma carona de avião de manhã e de tarde. Então os diretores iam visitar a mina de cobre, aí eu falei para o Breno: “Breno, essa eu vou, porque eu já estou vindo a Carajás há quase dez anos, nunca fui ver nada do que vocês fazem, hoje eu vou.” Ele disse: “Tá bom, Shirley. Hoje os diretores estão, aí você vai com a gente.” E tinha o helicóptero. Para chegar lá no Igarapé onde estava o córrego, a gente tinha que parar no meio do caminho. Tinha um acampamento chamado Caldeirão que era um local de prospecção de pesquisa e depois ia para lá. Nós fomos muito bem. Me deixaram entrar na galeria. Mulher não entra, geólogo, ninguém que usa saia. Os padres hoje não usam mais, mas antigamente, quando usavam saia, não podia. Aí me deixaram entrar na galeria, porque já era uma galeria desativada. Fui conhecer o que era aquilo, curiosa e tal. Na hora de voltar, baixou uma cerração, mas baixou uma cerração às três da tarde. O Breno estava em cócegas, porque os diretores já tinham ido no primeiro [helicóptero], mas precisava de algumas viagens. Tinha ido o presidente e mais um. Aí, quando baixou a cerração, ele disse: “Shirley, eu, hoje, não te garanto, não. (risos) Aqui no meio desse mato eu não te garanto, lá no acampamento está tudo bem, mas aqui...” “Eu disse: “Não, Breno, fica tranquilo, não tem problema, não.” Aí, quando a cerração baixou, o helicóptero chegou. Ele não quis nem saber quem é que estava, se tinha diretor, se não tinha diretor, ele disse: “Você vai nesse primeiro, agora. (risos) Vai embora daqui.” Porque era um grupo pequeno que ficava lá em uma barraca de lona em condições precaríssimas, e aí baixou a cerração e nós tivemos que parar no caldeirão de novo. Tivemos que comer lá e depois o helicóptero levantou e foi pela estrada para poder chegar em Carajás. Foi um negócio que quase a gente teve que dormir lá no meio do caminho, mas olha, tem umas histórias... Eu vou pedir uma pausa por duas razões: eu não almocei, eu só comi uma fruta e eu vou comer uma maçã...

(Interrupção)

P/1 – Dona Shirley, eu queria, não sei se seria possível, traçar um perfil daquelas pessoas, logo no comecinho, que você estava fazendo os testes e você entrou para trabalhar com isso, essas pessoas que iam procurar emprego na Vale. Que tipo de teste você aplicava? Como é isso?

R – Ok. Bom, na verdade os testes não eram só para candidatas a emprego, eram também, mas os testes foram introduzidos, como eu disse no início, mais (ampessan?), para testar os então empregados. Porque a Vale tinha duas opções quando fez o grande salto tecnológico, que foi o aparecimento da locomotiva diesel-elétrica, quer dizer, aparecimento não, a compra. Com uma tecnologia americana mais avançada saindo das locomotivas tocadas à carvão, à lenha, tecnologia inglesa da época da Revolução Industrial, ela tinha um contingente de empregados altamente capacitados para operar naquele sistema antigo. A manutenção da via permanente era toda feita manualmente, então a maioria dos trabalhadores era analfabeto. Para quê precisava escrever e ler? Eles tinham que jogar brita e socar na base do (muque?), não é? Quando a Vale comprou as locomotivas diesel, ela teve que introduzir, primeiro, novos manuais de manutenção, uma manutenção bem mais sofisticada. Foi a época da expansão da mina, compra dos caminhões de tração. Imensa, cada roda tem um motor. A manutenção da via permanente passou a ser feita com máquina, então. A curva de nível que o mestre de linha olhava e dizia: “Doutor, pode passar”, no olho, ele teve que fazer cálculo, porque tinha uma máquina para acertar os trilhos agora. A Vale, então, tinha duas decisões a tomar: mandar embora todo aquele contingente e botar gente nova capaz de operar no novo sistema, ou recapacitar aquele pessoal todo para operar na nova realidade da Vale. E essa modernização começou na ferrovia, eu estava lá. Para isso, nós aprendemos... O primeiro estágio que eu fiz já trabalhando na área de seleção, foi sobre readaptação funcional, porque tinha um grande dilema, isso me deixava muito angustiada. Todas as vezes que eu dava um laudo dizendo: “Este empregado é incapacitado para essa função”, eu dizia o que ele podia fazer que não fosse isso, então os testes eram testes de inteligência não verbal. Eram testes de aptidão específica, ou seja, testar se o empregado tinha acuidade visual, auditiva, motora. Tinham testes de psicomotricidade, que tinha a ver com coordenação motora, visual, testes de personalidade, porque uma coisa é frear uma locomotiva que anda a trinta, quarenta por hora, outra coisa é frear uma tração tripla, portanto três locomotivas, que andam até oitenta quilômetros por hora. Elas não andam, elas andam a sessenta, por causa do traçado da linha, mas a primeira carregava cinquenta vagões e o que tem de menos valioso num negócio desse é o minério. As outras, com tração tripla, carregavam 120, 140 vagões. Cada locomotiva custava não sei quanto milhões de dólares, cada vagão, etc. Então você estava agregando uma responsabilidade econômica enorme e uma destreza para operar muito maior. A sinalização que era feita na base do guarda (freio?), que andava lá na cauda do trem, era feita através de sinalização eletrônica. As comunicações, que antigamente o maquinista botava licença e pegava licença, que o agente da estação... Licença era um papel dizendo que ele podia passar, que o cruzamento estava livre, porque não era linha dupla, era linha singela. Era uma roda que ele passava assim, porque o trem de carga não parava nas estações todas, e ele pegava aquela roda com o braço. E quando eles brigavam, vinha roda de espinho. Ele, para sacanear o agente, jogava a roda no meio do mato ou da lama ou do alagado. Tinha problemas de relacionamento, havia muita bebida, porque você imagina esse cara, o guarda (freio?), andar doze, catorze horas sozinho na cauda do trem sacolejando para lá e pra cá. O que é que ele fazia? Bebia cachaça. Então tinha problemas de alcoolismo muito sério, e a gente fazia, além destes testes de aptidão específica, teste de personalidade para ver se tinha desvios grandes, porque o fato de andar com mais velocidade, parar em menos estações... Eles ficavam sozinhos durante muito tempo, a autonomia deles era muito maior, então precisava analisar aspectos de personalidade, tomada de decisão, uma porção de coisas. E eu fazia as entrevistas. O que quer o entrevistador é tentar consolidar na conversa tudo aquilo que pode ter escapado dos testes ou distorcido dos testes. Então nós trabalhávamos basicamente com o pessoal da empresa e, só mais tarde... Porque nessa época a Vale era proibida de admitir, tinha essas ordens do governo: “Não pode admitir”, porque eles passam um corte. A Vale sempre foi tratada, nessa época mais, como empresa privada, mas depois era ordem do governo: “Não pode admitir”, e aí ficava, mas nessa época não era tanto por isso, é que a Vale tinha que reestruturar toda a operação sem extrapolar em termos de custo, porque começou a ter metas, contratos de longo prazo, fornecedores. Então a Vale estava na época de vender. Foi a época da construção do Porto Tubarão, para aparecer os navios grandes (graneleiros?), que, invés de sessenta mil toneladas, ia 120, 140, depois trezentas mil toneladas. Trezentas toneladas, então o contexto operacional da empresa mudou, e a gente teve que trabalhar. Então essas pessoas passaram por mim, todas as pessoas que trabalhavam na operação de trens, na via permanente, nas estações. Eu tinha memória tão prodigiosa, que na hora de fazer a escala, eu trabalhava com o chefe da operação, eu sabia o nome completo das pessoas. Era uma coisa prodigiosa, e isso me dava um negócio. De vez em quando eu viajava, eu passava nas estações: “Oh, seu fulano”, eu não precisava de ninguém [para] me dizer, eu sabia o nome de todo mundo, e eu ligava o nome a pessoa, e me davam presentes, era uma coisa. Vinham na hora da passagem trazer um picolé, eles queriam sempre retribuir essa coisa de tratá-los como pessoas. O que é saber o nome de alguém, invés de tratar... Porque tinha o número de matrícula, todo mundo sabia o número de matrícula, eu não. Sabia o nome das pessoas, e isso fazia diferença, é por isso que eu digo que aquilo que o meu pai me ensinou, lá pelo exemplo, eu pratiquei a minha vida toda, e, por isso, enquanto os meus pares inventavam intrigas e tal para me derrubar, quem estava lá embaixo eu tratava como um ser humano igual a mim, eles me tinham adoração. Então o copeiro tinha uma xícara especial que só eu bebia, era uma coisa, tinha um carinho, umas coisas assim, e paparicava. O outro me chamava de Shilinha, e tinha um Senhor, um preto, antigo na empresa quando eu vim para o Rio, e ele devia ficar muito penalizado com aquela minha vida pra lá e pra cá, e leva o meu irmão para lá. Ele era uma gracinha, ele parecia um preto velho dessas pinturas, cabecinha já esbranquiçando, uma fala mansa, mas era uma pessoa de uma gentileza comigo, de um carinho. Então passaram por mim essas pessoas todas e a primeira fase era seleção, aí depois a gente definia quem ia ser preparado para ser maquinista na nova realidade, quem vai ser readaptado para outra coisa e aí vinha os cursos. E eu também dava aula algumas vezes, porque nem sempre dava, porque eu estava sempre lá na outra função, mas tinha desde a alfabetização até completar. Imagina um mestre de linha chegar a estudar curva de nível. Tinha que dar a matemática do curso básico toda e português, porque eles tinham que se comunicar por escrito. O processamento eletrônico das informações modificou todos os relatórios que eles estavam acostumados a informar, manutenção e tal. Mudou tudo. Foi uma profunda mudança de cultura organizacional e se fez através da educação. A Vale foi uma grande escola, porque ela sempre zelou. A coisa mais importante que sempre houve na Vale do Rio Doce foram as pessoas, e, por isso, em momentos onde as pessoas foram menos consideradas, a gente sofreu muito. Quando mudava uma administração que vinha achando que quem estava na Vale era tudo apadrinhado, enfim, para nós era uma coisa, porque a Vale... Quem era a Vale? Éramos nós. A Vale não tinha dono, o governo era muito distante, então a gente se julgava dono da Vale, e a gente vibrou quando veio a meta. Na década de sessenta extrapolamos a meta de seis milhões de toneladas. Foi para doze, depois não sei se foi trinta ou sessenta. No nosso salário, a gente tinha uma gratificação de cem por cento no final do ano. Ganhava um segundo salário, porque superou a meta e trabalhava todo mundo, desde o peão até quem estava lá na diretoria. Todo mundo empenhado para superar a meta. Esta mística da empresa foi uma coisa que fez ela ser uma empresa diferente e reconhecida no mundo todo pela eficiência, uma porção de coisa. Bom, e eu participei desse processo, então, separando as pessoas, porque o que era a seleção? Você pode,

você não pode, e eu tinha preocupação de qualificá-los. Era preparar todo um projeto de acordo com a deficiência apurada. E aí eu trabalhei com alfabetização, trabalhei com qualificação profissional revendo todos os... Quer dizer, eles não tinham que ir para uma escola profissional, fazer tudo o que um aprendiz fazia, mas eles tinham que aprender algumas coisas para trabalhar na nova realidade. O pessoal das estações que saiu daquele, a gente brincava, era o pica-pau, o telégrafo dentro do código Morse. Ele passou para o telex e, depois, para o controle eletrônico, um acesso, uma mesa igual a um aeroporto. Você tem uma central de controle do trem, não sei se vocês conhecem, onde os trens são umas figurinhas que vão... A luzinha que vai mostrando onde ele está, se parou, se andou, etc. e tal, e daquele centro de controle eles se comunicam com os maquinistas, com as estações, mandam parar. É absolutamente uma outra realidade.

P/1 – E havia casos assim de reações contra essas mudanças, das pessoas que não aceitavam essa adaptação?

R – Claro que sim, e a gente teve que trabalhar psicologicamente, a começar dos maquinistas, porque uma coisa que a gente aprendeu é que as pessoas que se movimentam, em geral, são elas os comunicadores. Quando você tinha qualquer novidade, como é que essa novidade se espalhava? Através dos maquinistas, e esse grupo teve que ser trabalhado para que essas mudanças operacionais não fossem entendidas como excludentes e sim includentes numa nova realidade para alguns, e aí vinha um problema.

P/1 – É, e os outros?

R – É, mas aí é que entrou essa minha preocupação, e eu fiz um estágio na Sorocabana, no Senai, em São Paulo, porque sempre foram os mais adiantados, para aprender como lidar com essas pessoas que eram inaptas para uma função e readaptá-las em outras. Não foi fácil, foi muito difícil, porque acaba sobrando para ele ser vigia, e quando ele percebe que há uma redução de status profissional, ele se recusa e a lei protege. Essa questão do status é uma coisa muito interessante, porque ela não tem parâmetros de medida, é uma coisa de percepção. O maquinista é considerado como o aviador, é a nata do profissional que trabalha numa ferrovia na parte operacional, e ele é muito cioso, ele é orgulhoso dessa função, ele se julga melhor do que o pessoal de estações, da manutenção de via permanente, todos. Na manutenção também era muito difícil, havia um desperdício de material, quebra de equipamento por incapacidade das pessoas de lidarem com esses equipamentos mais sofisticados, então daí que o projeto de alfabetização funcional foi muito interessante, porque ele não visava apenas ensinar a ler e escrever, ele tinha o objetivo de inserir aquele empregado na realidade que ele convivia, mas não participava integralmente. Era como se ele fosse uma pessoa, mas não um cidadão, quer dizer, ele vivia no meio de sindicatos, de cooperativas, mas ele não participava também, porque lhe faltava a capacidade ou uma habilidade para conviver nesse meio. Quer dizer, tudo que era ouvido, tudo bem, mas quando vinha alguma coisa lida, ele tinha a limitação, ele não podia co-participar no mesmo nível que os outros. Ao mesmo tempo, havia uma distância enorme entre um engenheiro e esse cara que era analfabeto. Tinha supervisores analfabetos, e no projeto de alfabetização funcional era meia hora, dez minutos para cada coisa, dez minutos para discutir, porque era dentro do horário de trabalho, era considerado parte do trabalho. Dez minutos para discutir os problemas da empresa e, nessa hora, estava desde o engenheiro, supervisor, todo mundo, e aí eles discutiam problemas, depois vinham dez minutos, que era como se fosse um treinamento profissional. O francês chamava de catecismo profissional. Era aprender certas coisas básicas tecnológicas para se inserir no novo meio tecnológico. Depois, isso aí, então, em vinte minutos: dez minutos para ler, ler repetindo, era repetir, falar palavras, sílabas, para gravar, e depois de cinquenta lições é que ele aprendia a escrever. No início era só repetição, ouvir e falar e ver, naturalmente. Depois ele aprendia a escrever e cálculo só entrava quando ele já tinha percorrido 75% daquele conteúdo de leitura que ele deveria assimilar. O que é que aconteceu? Os aprendizes do Senai, que eram alunos das escolas profissionais que a Vale mantinha com acordo com o Senai, eram os substitutos naturais dessas pessoas que estavam por se aposentar. A Vale, nessa época, não tinha fundação de previdência, não tinha nada, só que eles eram rejeitados, primeiro porque eram jovens, segundo porque sabiam mais do que eles. E no processo de alfabetização funcional o professor era apenas o moderador, quem ensinava era o alfabetizado e por isso reunia todo mundo, porque quem sabia ler ensinava, quem não sabia... E o aprendiz que sabia ler mais do que todos os outros também entrava nesse negócio, e aí começou um processo de mudança de cultura organizacional. O aprendiz parece que passou a ser encarado como alguém que ajudou. Era quase como um filho dele que estava ajudando, embora tivesse ainda algumas resistências, mas foi muito melhor a situação. E aí a Vale teve mais facilidade de substituir essa mão-de-obra que já era antiga, que tinha vindo desde o tempo da Vitória Minas e tal, e ir substituindo paulatinamente, ou por aqueles que aprenderam a ler e escrever e superaram essa barreira, ou através de gente nova que foi entrando. Então o teste psicológico, voltando ao início, tinha essa função de selecionar dentro, e dos maquinistas também, quem estava apto para receber o treinamento. Do pessoal de telecomunicações, as primeiras turmas foram treinadas no Japão. Controle centralizado de tráfego não tinha no Brasil. E nessa época nós começamos a oferecer estágios para estudantes de nível médio de escolas técnicas, porque esses eram os futuros empregados, e aí a Vale começou a substituir todo o pessoal que saía por aposentadoria por gente ou de escola técnica ou formado nas escolas do Senai ou, enfim, outros, e foi havendo uma renovação. Então eu, na verdade, como chefe do setor de educação, chefiava todo o sistema de educação básica, toda a alfabetização, formação profissional, os estágios de estudantes. E as bolsas de estudo que a Vale dava como parte da aplicação desse dinheiro do fundo de desenvolvimento do Vale do Rio Doce era dado sob a forma de bolsa de estudo para estudantes, filhos de empregado ou não, que fossem residentes no Vale do Rio Doce. Então era um grande programa educacional, e a alfabetização passava em todos os que eram analfabetos ou semi-alfabetizados, porque a maioria só sabia desenhar o nome.

P/1 – E se manteve a proposta do francês de repetição? Ela se manteve?

R – É, ela foi levada estritamente como o francês implantou nas duas primeiras turmas em Vitória. Depois, em Itabira, o pessoal da Pedagogia achou que não dava muito, manteve-se a estrutura no sentido de fazer formação profissional, integração. Ou seja, o engenheiro, uma vez por semana, ia lá e discutia com eles a realidade, qual era o programa de trabalho da semana. Quer dizer, começou a se melhorar as relações humanas no trabalho através desse projeto e isso foi muito valorizado. Agora, a parte pedagógica depois foi sendo aperfeiçoada, porque tinha umas falhas, realmente, no método que ele quis. Só silábico de palavras, era suficiente, como dizia o próprio francês, numa repetição pavloviana, mas quando você começa a (aprender que construindo?), sair da palavra e ajudar a construir um pensamento, você tem que agregar outras coisas. E aí houve uma equipe que trabalhou bastante, em Itabira principalmente, que havia muitos analfabetos, porque na estrada de ferro, como o pessoal era bem mais antigo, porque tinha vindo a estrada de ferro Vitória Minas, a Vale deu alguns incentivos e muitos se aposentaram, porque

já estavam muito velhos. Aí houve um rejuvenescimento de quadro com gente de melhor nível, não vou dizer intelectual, de escolaridade.

P/1 – Preparo mesmo?

R – Mais capacitados a assimilarem esse treinamento que era preciso oferecer, e aí relações humanas no trabalho foi muito enfatizado, aspectos de produtividade, higiene e segurança do trabalho. Uma outra coisa que era ênfase nesse projeto de alfabetização funcional do francês era a segurança do trabalho, porque alguns dos quesitos que ele media a profundidade, um deles era acidentes, faltas absenteísmo por acidente de trabalho. E uma coisa que a gente se assustou... porque o primeiro grupo foi feito na oficina de vagões, eu não sei se vocês já entraram, que é uma oficina de manutenção de vagões. É uma barulhada infernal, pelo menos naquela época que se fazia muito remendo, muita peça. Eles tinham protetor auricular e não usavam, porque era incômodo, e aí a gente tinha que ir num processo de ensino quase que traumático. Dizia: “Você prefere ficar surdo do que usar o protetor auricular?” Na hora de fazer uma solda, eles tinham o óculos de proteção e não usavam, e dava muito acidente, então é toda uma mentalidade prevencionista. Os próprios sindicatos, nossa mãe, eu já estava no Rio, vinham negociar nas negociações de dissídio, que não era dissídio, era acordo coletivo de trabalho. Dissídio é quando não há acordo, vai para dissídio. E o superintendente, na época, já não era mais o Doutor Pragana, era o Adolfo Araripe. O presidente do sindicato e eu estávamos sempre por ali ajudando, e ele dizia: “Você quer que o pessoal morra? Você quer que dê adicional de (insalubridade?) para eles morrerem mais rápido? Eu quero eliminar as causas de acidente”, era assim, porque o presidente do sindicato queria sempre que o empregado ganhasse mais, não importava se era um adicional de (insalubridade?) ou de periculosidade, e a empresa queria acabar com a razão da periculosidade ou da (insalubridade?). Bom, então esse foi um processo de mudança profunda operacional, de cultura organizacional, e aí foi longo, foi muito longo. Acho que uns quatro ou cinco anos até passarem todos os que tinham passado pelos testes, pelos cursos de alfabetização, de linguagem e aritmética básica para poder equipará-los ao nível de exigência que a empresa estava demandando.

P/1 – Shirley, você tinha uma realidade já de presente que vocês foram modificar, ou tentar trabalhar em cima dela? Quando vocês vão para Carajás, (por exemplo?), a possibilidade de criar algo a partir não do velho, porque tem uma população que você vai estar trabalhando e tal, mas estar criando uma estrutura, como foi isso? Um sonho pode se realizar.

R – Eu prometi a mim mesma, e procurei contagiar a equipe, que em Carajás a gente poderia cometer outros erros, não os mesmos daqui, e a partir disso foi todo um planejamento. O (Schettino?), na época, era diretor de operações, e quando nós fizemos o planejamento da preparação da mão-de-obra para Carajás, eu coloquei a meta, porque eu que estava responsável pelo planejamento de que oitenta por cento da mão-de-obra do (startup?) da operação seria da região do projeto, e isso era uma meta muito arrojada, porque na região não tinha uma tradição de mineração, a não ser no Amapá, que era a mineração de manganês da (Icome?). Não tinha mineração, não tinha ferrovia e os portos eram rudimentares. Do povo lá, todo mundo sabe mexer com canoa, com barcos, aqueles barcos de pesca e tal, mas operar navios e com a eficiência e o grau de mecanização de um porto de embarque de granéis com minérios, tudo mecanizado, que o vagão gira e sai minério, (vai?) para a correia e depois vai empilhar, e recupera e vai para o navio direto sem mão das pessoas, isso é outra história. Bom, e como eu fiquei responsável pelos recursos humanos do início da operação... Bom, essa história é uma questão de cultura organizacional. Para começar, nós introduzimos no projeto Carajás, porque tínhamos estudado toda a realidade em termos de oferta e demanda de mão-de-obra, a parte sanitária de doenças endêmicas, porque a gente sabia que não podia repetir lá o mesmo erro daqui, porque muita gente morreu de malária na construção da ferrovia aqui em todo lugar, não foi só na (Madeira Mamoré?), não. Então com esse médico sanitaria da região e um engenheiro de segurança, tal de Souza, que tinha trabalhado em Carajás, nós estabelecemos cláusulas contratuais em que os empreiteiros... Porque no início, quando vai construir, não tem empregado da Vale, é tudo dos empreiteiros. Os nossos eram dez, quinze de supervisão, e eles tinham três mil para fazer a construção em cada acampamento, mas se eles não cumprissem as normas de higiene e segurança do trabalho, o que ia acontecer? Quem ia pagar era tanto ele quanto nós, porque o nosso pessoal ia se contaminar, porque lá tem leishmaniose, filária, malária, febre amarela. Vocês estão vendo aí que não erradicou totalmente, a silvestre existe, além de hanseníase, tuberculose... Eu estou só falando das doenças endêmicas que são típicas da região amazônica. Então o médico me deu mais ou menos uns parâmetros do que se tinha que adotar de medida preventiva e eu redigi as cláusulas contratuais. Bom, quando começou a construção de Carajás, começou de São Luís para dentro, no Estreito dos Mosquitos, que era uma região alagadiça próxima a São Luís, muito difícil em termos de construção, que era tudo alagado e de salubridade.

P/1 – Estreito dos Mosquitos?

R – É, e depois veio o Vale do (Pindaré?), (Pindaré?) Mirim, que é uma loucura em termos de filariose, de leishmania, tudo tem ali. É malária até não poder mais, e aí é que a gente vai entender uma coisa dos índios, que todo mundo sabe que índio fede. Por que índio fede? Porque eles passam uns óleos no corpo que mosquito não pica, por isso que eles não têm malária. Eles sabem todas as plantas, aquelas coisas que tem no meio do mato, e eles usam os óleos, eles são brilhantes, aquela pele brilhante é óleo que passam. Eu, quando chegava em Carajás, os (pius?) quase me matavam, porque debaixo das poltronas eles estavam lá e, olha, teve dia de eu sair desesperada, apesar de estar de calça comprida, mas aí eu passava a passar repelente. Eu saía do quarto de manhã já de repelente no corpo inteiro, é uma coisa horrorosa, fica tudo pegajoso, mas _____ era índio, aí mosquito não pega. (risos) Então, quando a gente... E por isso o meu trabalho com o outros superintendentes era convencer _____ a aceitar a colocação dessas cláusulas, porque senão a construção não ia cumprir o cronograma programado, porque se fica todo mundo doente, como faz? Mas aí, felizmente, eu sempre fui muito bem relacionada e eu tinha as minhas relações. Os meus companheiros do tempo de Vale, uns estavam na _____, outros estavam, e eu descobri onde é que estava o pessoal, porque essa coisa você não faz obrigando a empresa, você faz através do contato com as pessoas. Você tem que ganhar alguém do lado de lá para ser o teu parceiro, senão não funciona. E para minha sorte, bom... Primeiro, o diretor da área de construção da Amazônia achava que eu estava atrapalhando, que ia ser problema, e tive que convencê-lo. Convenci. Aí, quando fez a primeira concorrência, foi como diz o Breno, sorte contribui. Eu tive a sorte de ganhar o primeiro trecho a (Mendes Júnior?), e quem estava como superintendente, sei lá que nome ele tinha, mas era amigo dos (Mendes?), de Recursos Humanos. Um ex-colega meu da Vale que, quando eu ia a Itabira aplicar teste ou fazer outras coisas, a gente conversava até a madrugada. Se a mulher dele tinha ciúme eu não sei, mas o Marcos e eu, a gente tinha tamanha afinidade. Ele era engenheiro, mas nós conversávamos muitíssimo, e eu peguei o telefone, descobri o Marcos: “Marcos, eu quero falar com você.” Ele disse: “O que houve, Shirley?” Eu

disse: “Ah, você agora vai ser meu parceiro.” Conteí a história: “Nós vamos trabalhar lá numa área que eu estudei, desde de 73 é assim” Ele disse: “Não precisa dizer, porque eu também sei.” Eu disse: “Pois é, então, tem duas cláusulas no contrato que você vai me prometer que você vai convencer os (Mendes?) de aceitar, porque elas vão ser fator de eficácia para vocês. Vocês vão conseguir cumprir os prazos contratuais se cumprirem isso, senão vai cair todo o pessoal do acampamento de malária e vocês vão ficar com a obra atrasada.” Ele disse: “É. Bom, Shirley, não tem problema, eu vou falar com o Seu (Mendes?).” Eu não me lembro na época se era o velho ou já era o Murilo, eu não sei. Depois ele voltou para mim: “Fechado, Shirley. Nós não só aceitamos como vamos cumprir à risca”, porque o que o médico tinha me explicado é que tinha que fazer um desmatamento em torno, botar tela em todos os dormitórios, nos refeitórios, porque tem a hora que o mosquito entra, que é entre cinco e sete da noite, e tem uma hora de madrugada também. Bom, o fato é que tinha que ser tudo (telado?), o lixo... Para o mosquito que pica o cachorro e depois pica as pessoas e que dá a leishmaniose, que é aquele negócio. Elefantiase que o pessoal chama, ele também, se não tiver lixo, não prolifera, o cachorro não vem, enfim. E não pode ter cachorro também nos acampamentos, porque ele é o transmissor, quer dizer, ele é o hospedeiro do bicho. Não sei se é uma bactéria, não sei. Bom, e aí rezei o pai nosso todo e o pessoal da (Mendes?) comprou. Olha, foi um espetáculo, porque aí implantamos uma regra e conseguiram cumprir toda aquela fase difícil. O lugar era difícil, técnica de construção difícil. Ninguém ficou doente, ninguém. Aí veio o segundo, eu me lembro quem foi, se foi (Correia?), aceitou também. Aí veio o terceiro _____, era uma construtora do Paraná, CR Almeida. Não esqueço o nome. E o cara era _____. Quando ele ganhou o pedaço da concorrência lá no Vale do (Mearim?), os engenheiros ficaram desesperados, porque todo mundo de obra sabia que eles eram relaxados em termos de construção, e, no meu caso, eles assinaram o contrato, mas quando foram... Porque o médico e o engenheiro de segurança iam vistoriar tudo, eles trabalhavam no campo. Para que eu precisava de um médico em um escritório que tinha dez pessoas? Não precisava. E eles chegaram, fizeram o relatório para mim, disseram: “Olha, vai acontecer, está desse jeito, o pessoal sai para pescar na hora dos mosquitos, o acampamento tem isso...”, aí eu fui no meu diretor e falei. Nós dois fomos ao diretor de construção: “Olha, vai dar problema, ou vocês apertam a construtora ou já sabem que vai dar problema.” Acho que não acreditaram muito. Não deu trinta dias e o acampamento inteiro com malária, do engenheiro até o (peão?), _____. Aí eu disse: “Olha, agora está tudo bem, ficou o exemplo.” Aí a gente ajudou. Foi lá o médico e o engenheiro, ajudaram a arrumar. Veio o pessoal, borrifou o acampamento, o pessoal foi tratado e começamos... Daí em diante não teve mais problema, porque todos os outros cumpriam, inclusive porque lá na Parauapebas é outro foco de mosquitos, e aí a gente conseguiu. Com isso, nós começamos... Quer dizer, a área de Recursos Humanos passou a ser respeitada como alguém que era parceiro do pessoal operacional e que entendia de algo, porque recursos humanos todo mundo acha que entende. Então nós passamos a ser respeitados e as normas que a gente implementava todo mundo obedecia. Aí, quando cumprimos essa primeira etapa, começou o cronograma. Data mais cedo e data mais tarde, começou a formação de recursos humanos, e como é que eu ia formar recursos humanos para operar com oitenta por cento da mão-de-obra da região se nós não tínhamos empregados? Eram das empreiteiras. Aí foi um trabalho de convencimento, (Mozar?) foi uma pessoa importante. Eu conversei com (Mozar?) e disse: “Olha, (Mozar?), essa é a meta.” Ele era jovenzinho, eu o conhecia de Itabira. Quando ele foi para Carajás, eu disse: “Você vai ser o meu parceiro, porque o objetivo é esse, etc. e tal.” E ele comprou, e aí eu comecei a negociar com o Senai, porque o Senai faz acordo quando a gente tem uma contribuição alta, porque com que dinheiro ele ajuda a fazer a formação profissional? Com o dinheiro da contribuição da própria empresa, mas se a gente tinha trinta, quarenta empregados, não tinha um recolhimento tão alto capaz de subsidiar um programa da magnitude que a gente precisava, mas aí é outra coisa, são relações construídas. Eu fui representante da Vale junto ao Senai a partir de 67, eu acho. Quando eu comecei, assumi o Setor de Educação em 67, 68, por aí. Em 68 eu ia às reuniões e sempre fazia as minhas colocações, então o diretor nacional do Senai foi a minha pessoa, porque o Senai do Pará era deficitário, do Maranhão era deficitário. O nível do pessoal era muito baixo. Os próprios Senais regionais, então... Eu convenci o diretor nacional do Senai que tinha que ser verba do nacional, que o nacional teria que subsidiar esse programa. E aí, não sei se o meu poder, como diz o Doutor Costa, que quando eu estou convencida eu convengo até do que está errado, ele dizia para mim: “Eu tenho que ter cuidado com você, porque você é terrível. Você me convence até do que está errado.” Então eu convenci que era uma coisa de ganha-ganha, porque eles iam aprender um know-how que poderiam usar depois, o Senai ia inovar também. Aí eu falei: “Olha, minha ideia é a seguinte: o pessoal das empreiteiras está trabalhando, nós temos que fazer a formação profissional como se fossem degraus. Um primeiro degrau na época da terraplanagem, porque o pessoal ainda é muito rudimentar em termos de especialização.” O pessoal que trata de um movimento de terra não precisa de grande especialização, eu digo: “Nessa época a gente vai botar programa de alfabetização, de formação de soldador, essas funções bem simples, eletricitista simples e tal, como primeiro degrau. Aí, quando acabar a terraplanagem e começar a montagem da superestrutura e construção das oficinas, já é um pessoal especializado. Nós vamos ter que incrementar, e assim a gente vai num programa incremental e vamos começar cinco anos antes, só que eu não tenho escola, eu não tenho nada.” E o Senai tinha um circo que ele montava, um circo móvel que era uma instalação móvel e lá dentro ele instalava tornos e soldas, tudo que precisava para treinar as pessoas, e levava isso pelo Brasil. Em Carajás eu convenci a Vale. Um daqueles galpões que está lá na foto, que era usado para as funções operacionais, eles aumentaram. Fizeram mais um, onde era o centro de formação profissional. E eu convenci o Senai de me dar dois instrutores, os melhores que eles tivessem, para ficar em Carajás. E a gente ia mudar um conceito: em vez do centro profissional ter horário, o aluno é que tinha horário, e o professor ou instrutor ia ficar lá à disposição e ia ensinar o aluno no momento que ele tivesse folga do trabalho. O que trabalhava de manhã, porque eles trabalhavam em turno, ia estudar de tarde. O que trabalhava de manhã e de tarde ia estudar de noite, e o professor ia ficar lá e a gente dava uma gratificação. Realmente o Senai do Pará nos deu os dois melhores, botou lá em Carajás, e a gente começou. E aí veio o trabalho de convencer o engenheiro nosso, junto conosco, convencer o engenheiro do empreiteiro, para deixar o pessoal dele estudar, quer dizer, respeitar o horário do candango, que não ficasse extrapolando muito, para ele poder estudar. E a única promessa que a gente fazia era o seguinte... Por que um cara que trabalha oito horas por dia vai estudar de noite? Porque ele pode concorrer a uma vaga para esse projeto na operação. Porque a gente tinha o espelho da construção das hidrelétricas, que geralmente faziam um recrutamento de vinte, trinta mil pessoas e, depois, ficava aqueles (beiradões?) em volta da represa, do rio, prostituição, miséria. E quando acabava a hidrelétrica, ficava aquele... Uma favela, ninguém sendo preparado, ficava aquele problema social enorme e tudo a se resolver, aquele processo migratório. E a gente prometeu que, em Carajás, algumas coisas a gente ia evitar. Primeiro, em vez de ter um (beiradão?) lá em Parauapebas... Aí entrou a minha amiga Lurdinha, nós duas éramos o exército Brancaleone. A gente disse que tinha que botar no projeto uma verba para construir um núcleo urbano, e aí entrei eu com a minha argumentação de que, se o núcleo de Carajás, todo mundo sabia que era caro fazer construção lá em cima, é pequeno, não dá para expandir muito, e se queria que ficasse uma coisa sem aquele (beiradão?) de miséria, tinha que construir um núcleo para receber as pessoas que fossem migrar para a região em busca do trabalho e não fossem empregadas em Carajás. Mas estes seriam de muita utilidade, porque a Vale já tinha aprendido em Itabira que não tinha que ter supermercado, não tinha que ter oficina de automóveis, não tinha que ter carpintaria, etc., e que isto podia ser feito lá em baixo, em Parauapebas, mas para isso a gente precisava preparar esse imigrante que veio e não tinha qualificação. E aí o Banco Mundial e esses agentes

financeiros, eu acho que também com os seus vieses lá, nos ajudaram, e realmente foi feito um investimento. Então foi feita aquela primeira urbanização para receber cinco mil habitantes, com hospital, escola, vocês já sabem tudo, cadeia e tudo mais. E eu consegui do Senai que o circo, em vez de ir pra Carajás, ficasse em Parauapebas, porque ia preparar torneios, mecânicos para a manutenção de automóveis, pessoal de carpintaria, marcenaria, que poderia ser usado lá em cima trabalhando nas obras, eletricitistas, etc., instaladores, porque ia construir casas e aí fazia pedreiro, fazia tudo. Então depois veio Serra Pelada e bagunçou todo o nosso coreto, mas, enfim, estava tudo planejado e funcionando bonitinho. Ao longo da ferrovia, que tinha acampamentos construídos aos pedaços, a gente pediu ao Senai, porque eles tinham uma unidade móvel que era um caminhão de treinamento, que de vez em quando estacionassem em um lugar e dessem esses cursos. Isso não funcionou tão bem quanto a gente gostaria, porque o Maranhense, em termos de apoio, era muito mais pobre, muito menos capaz, mas a gente deu a sorte, porque o maranhense vai para o interior. O paraense é que, de Belém, jamais iria para Carajás, mas o maranhense, principalmente _____ Imperatriz, ali. Depois teve uma outra coisa que nos ajudou também. Na rodovia, naquela altura de (Buriti?), _____ que fica perto de Imperatriz, andou começando a fazer carvão e começou um aglomerado e aí as pessoas começam. . . Em Imperatriz, uma cidade maior, a formação profissional ali também já podia ser feita em bases fixas, então foi melhor um (bocadinho?), mas a nossa meta... E onde é que estava o quantitativo maior de pessoas? Carajás e São Luís. Ao longo da ferrovia, até teve muita briga, porque eu era favorável que a manutenção da via, invés de fazer casinha a cada cinquenta quilômetros, fizessem núcleos, deixassem as famílias morando nos núcleos e só o operário trabalhando durante a semana. Fizeram as casinhas, depois mudaram, mas enfim... São sempre assim, os engenheiros. Acham que eles estão certos. E Carajás, que a Lurdinha e eu brigamos muito para ser um núcleo aberto, acabaram fazendo fechado, mas essa história ela deve ter contado para vocês eu me eximo. E eu fui cuidar de Parauapebas, então, e a outra, foi todo um poder de negociação. Além do engenheiro da obra respeitar que o cara estava estudando, o candango, tivemos que fazer um trabalho que toda vez que a empreiteira acabava a terraplanagem, ela ia embora, e a empreiteira que vinha para fazer a parte de construção civil era outra. Então, se aquela primeira mandasse todo mundo embora, nós íamos perder todo o nosso trabalho de formação profissional. Então entrou o (Mozar?), o Ricardo, todo mundo que estava lá para convencer, e mais os meus companheiros da construção, para convencer o empreiteiro que chegava que ele devia contratar aqueles caras que já tinham estudado, que já estavam habituados, porque hábitos de trabalho... A primeira coisa que eu fiz lá naquela região foi ensinar as prefeituras a fazer carteira de trabalho, porque o pessoal não tinha hábito de trabalhar por salário. Era agricultura de extrativismo, do babaçu, sazonal, mas isso é um passado. Nós já estamos lá na preparação da _____. E isso foi feito, e para o empreiteiro que chegava, era até bom ele receber um contingente que diminuía o custo de recrutamento dele, e assim nós fizemos. Começamos cinco anos antes da entrada em operação, e, durante esses cinco anos, com... É mais um acordo do que um convênio com o Senai. Que convênio? A gente tinha um convênio bonito e tal, mas fugia a todos os padrões dos outros acordos de cooperação. E aí nós preparamos, e, pasmem, o (Schettino?) me chamou de louca quando ele leu o relatório de estudo de viabilidade que previa recrutar oitenta por cento da mão-de-obra na região. Louca. Começamos a operar com oitenta por cento da mão-de-obra da região, aí passei a ser chamada, depois que eu fiz esse relatório, de louca. Louca, o pessoal presta atenção às vezes. Lá em (Oriximiná?), mineração Trombetas, em Trombetas, Rio do Norte, estava com um (turnover?) altíssimo, estava impossível. Aí eu fui chamada lá pelo presidente da empresa para ajudá-los a repensar aquilo, porque estava inviável, eles estavam com o (turnover?) a mais de 35%. Recrutando pessoal em São Paulo e Minas Gerais para levar para Trombetas, o que podia acontecer, né? Então eu cheguei lá, analisei com eles, eu disse: "Olha, começa a fazer a formação desse pessoal aqui ou recruta em Santarém, vamos começar a tentar buscar o pessoal mais de perto ou vocês são inviáveis." Então esse trabalho foi dando uma autoconfiança para a gente, de ver que era possível, porque a gente não tinha certeza de nada. A gente colocou premissas, mas é o tal negócio de uma quebra de um paradigma. Há pouco tempo eu recebi um cartão de uma amiga minha, que é dona de uma empresa de consultoria. É o paradigma que não é mais ver para crer, é crer para ver. E eu acreditava tanto nisso que eu acho que foi contagiando e todo mundo foi acreditando que era possível e ficou uma grande corrente, de modo que a minha pessoa, no momento em que a Vale, em 81, absorveu a Amazônia Mineração, que os americanos venderam a participação deles, eu voltei para a Vale do Rio Doce. Eu não estava mais à frente lá de Carajás. Carajás hoje, a Amazônia Mineração, que depois virou superintendência, era só obra. Perdeu a noção de todo aquele trabalho que a gente vinha fazendo de preparação para entrada em operação, mas as pessoas que estavam no campo já estavam contaminadas e continuaram fazendo. Aí eu fui pra superintendência de Recursos Humanos. Foi um período muito doloroso na minha vida, mas enfim, depois eu conto. Falar só das alegrias. E eu passei a acompanhar à distância, mas sempre zelando, principalmente junto com o meu parceiro Senai, e do pessoal da obra que me conhecia, que continuassem a fazer. Realmente foi um sucesso, foi algo que o (Schettino?), depois da inauguração, ele não tirou o chapéu, porque era muito machista, mas reconheceu que alguma coisa tinha acontecido, e Carajás assumiu toda uma cultura. Primeiro, ninguém ia pedir emprego sem estar qualificado, porque a mensagem era o seguinte: "Você vai se qualificar para concorrer e ganhar o posto de trabalho." Ninguém dava nada de graça. Segundo, é que aquilo que a gente estava fazendo era algo que não era para destruir a Amazônia, era para agregar valor à Amazônia, então a gente tinha um respeito muito grande por tudo dali, pela cultura, pelos índios. A Lurdinha fez um trabalho belíssimo nesse particular, de respeito pelas pessoas que estão ali. E o migrante que chegava para trabalhar naquelas condições, longe de família, de tudo, quando ele tinha uma oportunidade de estudar, de se qualificar, ele estava sendo tratado como gente. E eu ia lá, eu conversava com todo mundo. Eu fazia questão, por exemplo... Teve um período dolorosíssimo, quando os americanos resolveram que não iam botar dinheiro para construir a ferrovia, eles só queriam investir. Aí começaram as brigas que levaram à saída deles. Em 76 eles decidiram que tudo bem, eles não iam investir na ferrovia. Eles queriam investir só na mineração. E infra-estrutura também não. Aí diminuiu o dinheiro até o governo brasileiro decidir que ia investir no Carajás, e a Vale vendendo minério a futuro. Doutor Eliezer deve ter falado isso também. Até equacionar essa equação financeira foi a volta do Doutor Eliezer. Foi exatamente em 76. Setenta e seis, não foi?

P/1 – Setenta e nove.

R – Setenta e nove, a segunda presidência dele?

P/1 – Setenta e nove.

R – É, então de 76 a 79 foi a nossa penúria. Foi um período que eu fiquei torta, viu? Eu, como superintendente de Recursos Humanos, tive que reduzir sessenta por cento da quantidade e do custo da mão-de-obra do Carajás. A Amazônia tinha mil pessoas. Aí, _____, eu fui para os diretores, graças a Deus eu tinha amigos lá. O Adolfo Araripe era diretor administrativo. Eu fui lá: "Doutor Adolfo, você vai me ajudar. Não podemos mandar embora os quatrocentos caras de Carajás que conhecem tudo de Carajás, estão acostumados a trabalhar, gostam daquilo

lá, porque aquilo lá é uma maravilha, não posso mandar embora. Eu te prometo, eu vou fazer a seleção, eu vou mandar embora os ruins, os bons você vai admitir na (Doce Gel?). Para fazer o quê, você não me pergunte. Vê com o Breno qual é a pesquisa que tem, eu te prometo que eu vou à Carajás, converso com o pessoal, digo a eles que é uma fase passageira que eles vão ter." E aí tratei juridicamente, chamei o professor Doutor (Almir ministro Arnaldo?) _____. Eu disse: "Ministro, não quero mandar esse pessoal embora. Vamos transferir o contrato de trabalho, porque também não posso ter despesa. Eu tenho que reduzir custo, a (Doce Gel?) tem que reduzir custo, então eu quero transferir o contrato de trabalho desse pessoal para a (Doce Gel?)." O Adolfo só me dizia o seguinte: "Você não me arruma confusão, Shirley. Você, com essas coisas de irmã Paula, não me arrume confusão, minha empresa é enxutinha." Eu disse: "Tá bom, não te arrumo confusão." Costa e Silva dizia para mim "Shirley, vê lá o que você está fazendo." Eu digo: "Pode deixar, Doutor Costa." Aí fui, estudei com o Doutor Arnaldo toda a alteração do contrato de trabalho, o que é que era responsabilidade passiva, escrevi tudo o que uma empresa ia fazer, o que é que outra ia fazer. Eu disse: "Olha, isso é temporário, vocês vão receber, quando voltar a construir eu vou buscá-los de volta." Fizemos. Aí eu fui para Carajás. Gente, reuni o pessoal todo no cinema e o Doutor Costa e o presidente da empresa: "Mas, Shirley, você vai lá conversar com o pessoal na hora de demitir?" O tal (Morlä?), que tinha me dito que eu não podia ir para lá sozinha... Porque eu disse que tinha quatrocentos, que eu digo: "Não tem problema", os quatrocentos que estão lá não são gado que você abre a porteira e diz assim: "Você vai passar da Amazônia para (Doce Gel?), não é gado. Eu vou lá explicar para eles o que é que vai acontecer, e vou falar com os que vão embora, porque eles vão embora." "Mas você sozinha não pode, isso é um negócio complicado." Eles não queriam me dizer que era arriscado. Reuni a moçada toda no cinema, e isso foi muito legal. Os pilotos e os supervisores ficaram em pé atrás de mim, naquela coisa de confiança, de passar credibilidade. Daí eu expliquei da maneira mais simples possível que estava havendo um problema na empresa, e para não ir todo mundo embora, porque a gente ia aproveitar alguns, que iam passar para a (Doce Gel?), que eles não iam ter prejuízo. Aí expliquei. No dia seguinte, gente, formou uma fila no escritório. Olha, aqueles que eu tinha que mandar embora choravam no meu ombro e cada um que chorava dizia: "Meu Deus, são cinco pessoas numa família, como é que vai comer?" Aí eu parava para pensar: "Bom, mas ele não é tão bom empregado, não adianta, não vou poder resolver o problema de todos." E os outros vinham, às vezes, me pedir explicação. Eu fiquei um dia inteiro nisso, aí comecei a fazer a transferência deles. Aí vim para o Rio de Janeiro, a mesma coisa. E a minha equipe de dez, que eu tinha formado assim, e estava trabalhando a mil por hora, eu tive que passar um corte de sessenta por cento, e não era de quantidade, era custo e quantidade. Então tinha que botar gente boa para fora. Ai, como foi doloroso. Bom, não é preciso dizer que eu fiquei quatro meses que eu não conseguia dirigir. Eu tive um torcicolo, fiquei toda dura, mas fiz. E depois, em 79, oitenta, quando voltou, fui lá na (Doce Gel?) e busquei todo mundo de volta. Aí (reuni?) o pessoal, ah, mas vocês não imaginam a alegria. Claro que tinha alguns que já não queriam mais voltar, o pessoal da (Doce Gel?) não queria mais deixar, mas pelo menos eu não deixei sair a memória de Carajás, e isto foi criando nas pessoas uma imagem de que era uma empresa diferente, porque eles estavam acostumados a ser muito mal tratados pelas empresas lá do Norte. A gente passou para as pessoas a noção de que eles eram gente com todos os direitos, mas também com todos os deveres, porque na hora que tinha que ter punição tinha também. Então eu acho que Carajás foi diferente. É diferente da Vale do Rio Doce, porque a semente que foi plantada lá e cultivada era diferente.

P/1 – Outra cultura?

R – É. Indo lá, vocês vêem. É um zelo pela natureza. O (Mozar?) trabalhou isso muito bem, tudo. E depois, Parauapebas eu ajudei a consertar, mas aí já no tempo de fundação, mas eu deixo você fazer as perguntas que você queria, porque...

P/1 – Eu queria retomar um pouco a trajetória. Depois você ficou esse período no grupo dos dez, superintendente de Recursos Humanos, como é que foi? Conta um pouquinho para a gente como Carajás foi, (continuando?).

R – É. Aí, quando a Amazônia deixou de existir, porque a Vale comprou a participação dos americanos, eu voltei para a Vale. Aí foi muito doloroso, porque eu tinha passado dez anos ganhando o que eu ganhava quando eu saí da Vale, tendo assumido funções de muito mais responsabilidade, tendo tido um desenvolvimento profissional fantástico. E seis meses antes de eu voltar para a Vale, finalmente foi resolvida a questão salarial, depois de uns seis anos de pedido. E a Vale tinha uma regra que quem tivesse um ano em um posicionamento salarial, não tinha redução, mas com menos de um ano, poderia. O que é que aconteceu? Na hora de fazer a volta do pessoal, eu estava pronta para voltar, e aí, eu não sei por quê, eu acho que foi insegurança de uma pessoa, o superintendente que ia assumir a construção disse que não queria que eu voltasse para a Vale, queria que eu ficasse lá cuidando dos recursos humanos e da equipe dele. Uma semana depois, quando o pessoal da Vale tinha _____, ele mandou me dizerem que não queria mais que eu ficasse. É claro que aqueles que estavam cuidando de _____, todo mundo para ninguém ter prejuízo, eu fiquei de fora. E eu acho que foi um assessor dele que acabou ficando no meu lugar, que era uma pessoa com um caráter deplorável, além de uma pessoa muito insegura, e que corria a notícia de que ele cantava todas as mulheres, porque se julgava o bom. E eu tratava com ele profissionalmente e eu acho que pintou uma insegurança dele comigo, porque eu não era a mulher que ele estava acostumado a lidar, e ele deve ter dito que não queria que eu ficasse. Então o que é que aconteceu? Tive prejuízo salarial, e isso doeu muito, porque eu achei que não tinham levado em consideração absolutamente nada, mas aí eu aprendi que isto é assim mesmo. E aí, o superintendente de administração da Vale, que já era Recursos Humanos, com quem eu voltei a trabalhar... Quer dizer, eu voltei ao meu órgão de origem, que eu tinha saído em 73. Ele teve a coragem de dizer para mim que não podia me manter no nível salarial que eu estava, porque eu ia ganhar mais do que uma pessoa que estava lá, que tinha sido admitida havia dois ou três anos, mas depois eu entendi. Ele era muito inseguro e se ela questionasse, ele não ia querer argumentar, não queria _____. E me botou subordinada de um cara para cuidar de recursos humanos de Carajás. Meu Deus, coitadinho. Além de inseguro, não sabia nada de Carajás. E aí eu fiquei naquela situação muito humilhante sob alguns aspectos de depreciação salarial, de menosprezo por uma capacidade profissional, mas continuei fazendo o meu trabalho, porque na hora de ir para... Eu ia entrar na justiça, queria sair da Vale. Tive um convite e só não saí, porque era para eu cuidar de Recursos Humanos e de Serviços, e eu não acreditava nisso, tanto que quando eu organizei a estrutura da Amazônia, essa foi a condição que eu coloquei para o Doutor Costa e Silva: "Eu aceito a superintendência desde que eu não cuide de Serviços, porque cuidar de recursos humanos, mesa, cadeira, banheiro, estacionamento de automóvel, isso eu não quero. Ou eu cuide de recursos humanos da forma como eu acho que deve ser ou então você põe outro no meu lugar." E ele aceitou. Então quando eu voltei para a Vale e tinha que cuidar da continuidade do trabalho de formação dos recursos humanos, porque aí já não tinha outras coisas, eu passei a continuar fazendo. E nessa empresa que me convidou, eu teria que cuidar de serviços também, então eu disse: "Olha", e aí uma pessoa muito interessante, filho do Milton Campos, era o superintendente jurídico da Vale na época, e uma vez nós estávamos

no (Vilarina?). Eu comia muito lá, porque na hora do almoço eu sempre comi uma saladinha, uma coisa, e um dia eu disse: “Olha, eu acho, João Cláudio, que eu vou entrar na justiça contra a Vale, porque redução salarial nessa empresa nunca teve, e como eu não sou dos amigos do rei, sobrou para mim, e eu acho injusto.” Ele disse: “Shirley, posso te dar um conselho, e não é como superintendente jurídico, é como uma pessoa mais vivida do que você. Diminui o que você anda fazendo, se empenhe menos pela empresa na proporção que diminuiu o salário, mas não entra na justiça, não, porque é um desgaste muito grande para você.” Aí eu pensei e tal e ele disse: “Olha, nada como o tempo.” E realmente, eu acho que um ano, um ano e meio depois eu estava lá fazendo o meu trabalho, chateada ainda, mas principalmente pela fraqueza das pessoas. Esse superintendente dizer que eu não podia ganhar mais do que aquela fulaninha que nunca tinha feito nada na Vale a não ser assessorado, e eu com uma história de Vale do Rio Doce como tinha. Nessa época eu já tinha o quê? Sei lá, mais de vinte anos, então eu achei que era demais. E aí teve uma coisa. (risos) Sempre umas coincidências, né? Uma pessoa que é, aliás, um dos grandes amigos meus, que no momento que eu vim para a Vale com aquele drama todo com a doença do meu irmão, era (Luizinho?), era o irmão do Adolfo Araripe, muito mais jovem. Ele é da minha idade. E o Max era assessor do diretor administrativo de então, e ele estava cansado, porque o cara era dose de elefante. Ele tinha uma proposta para ir trabalhar na secretaria geral fazendo algo mais interessante, e das pessoas analisadas entre o diretor e o Max, que era o assessor, para indicar o substituto, surgiram vários nomes, e eu nem cogitava, imagina. Eu sei que o Max me indicou e, pasmem, o que o cara disse: “Mas, Doutor Max, o que a Iolanda vai falar?” O Max me contava isso e a gente chorava de rir. Iolanda era a mulher dele. E o Max dizia: “Mas, Doutor fulano, o Senhor não tem secretária?” “Ah, mas secretária é diferente. Assessora, eu não sei o que é que a Iolanda vai pensar.” Bom, aí o Max disse: “Shirley, tem que deixar o cara amadurecer esse negócio. Se a Iolanda não brigar, você vai.” (risos) O fato é que, dos candidatos, acho que ninguém quis, porque o cara era chato demais, mas eu, como estava naquela situação que me parecia muito desconfortável: “Sabe do que mais, Max? Eu vou aceitar.” Aí, porque ninguém aceitou, ele tinha que ter um assessor, porque o Max ia sair. O fim da história é que ele me chamou para conversar, muito educado, uma pessoa finíssima, e eu não podia nem deixar perceber que eu sabia da história da Iolanda, e fui para lá. Eu comecei a ficar como assessora dele, mas eu acho que menos de um ano depois houve mudança de diretoria e não era mais diretor, aí veio um outro diretor, e, enfim, fiquei três anos com esse, e mais três com o outro. Acabaram se tornando meus amigos, quer dizer, passaram três diretores na diretoria e aí eu resolvi fazer meu mestrado, porque eu estava precisando de um pouco de auto-estima. A minha estava muito baixa. Eu disse: “Sabe do que mais? Eu vou investir em mim mesma para me preparar para aposentadoria, porque se a Vale do Rio Doce não quer me aproveitar melhor, então deixa eu cuidar de mim para o futuro.” Felizmente eu nunca olho para trás. Doutor Costa é que sempre brincava comigo, ele dizia: “Você tem um grande defeito. Você olha grande para frente.” E, realmente, se eu vou investir em mim mesma, me preparar para o futuro... Porque a Vale do Rio Doce, eu acho que não quer mais me utilizar em coisa nenhuma. E como assessor de diretor não viaja tanto, você fica dando cobertura para ele poder ir viajar, eu digo: “É agora.” Não, eu já tinha feito uma tentativa, esqueci. No tempo do Carajás, que eu achava que eu precisava sistematizar um pouco mais o meu conhecimento, eu me inscrevi e passei no teste de seleção do (Cop?) para fazer mestrado, e o Doutor Costa é que ia me dar guarda no primeiro ano, que era o mais pesado. Só que no primeiro dia, da aula inaugural, o Doutor Costa teve infarto, e ele é que ia me dar cobertura. Foi o contrário, eu tive que ficar dando cobertura junto com outro superintendente de materiais e compra, porque ele ficou três meses. O primeiro mês, sem trabalhar, e os outros meses trabalhando em tempo reduzido. Aí o (Cop?), no ano seguinte, eu tranquei. Eu tentei fazer, mas aí eles já queriam um pessoal de tempo integral. A Vale nunca me liberou em tempo integral, imagina. Então eu resolvi me inscrever na PUC, porque a PUC era de noite. E foi este momento, então. Fui aceita, e comecei a fazer o mestrado, e foi ótimo, porque eu comecei a colocar a minha cabeça numa outra esfera, esqueci. Sabe que na inauguração do Carajás eu não fui convidada?

P/1 – Você não foi convidada?

R – Não, não fui convidada. Então, mas eu estava já com a cabeça noutra. Já estava olhando para frente, felizmente eu não fiz o mestrado naquele momento. Eu ia fazer tese em organização, porque eu estava preocupada com assunto da Vale. Aí resolvi: já que a Vale não estava nem um pouco comigo, me esbaldei. Eu estava fazendo duas áreas, planejamento e marketing, e, por causa do orientador, acabei fazendo tese em marketing. Marketing e serviço. Porque o meu orientador disse que nunca tinha tido alguém com tamanha formação em Psicologia como eu, e fiz um trabalho muito interessante, que me agradou muito estudar. E assim eu concluí o meu mestrado. Quando eu acabei o meu mestrado, a gente já estava nas novas instalações, porque foi período que o prédio da Vale pegou fogo e a gente trabalhou lá na academia. Aí voltamos, eu era assessora do diretor administrativo, e o Wilson Brumer ficava numa sala logo em frente, primeiro como diretor. Eu acho que já o assessor, não... Ele era superintendente financeiro e depois virou diretor. E o Wilson, bom, ele, (Ivan?), esse pessoal, sempre foram muito amigos meus. De vez em quando, eu ia lá conversar com ele sobre as coisas que eu estava fazendo na universidade, ideias que eu tinha. E teve um problema lá de doença de um superintendente. O planejamento estratégico, naquela época na Vale, saía da cabeça do Doutor Eliezer. E aí, um dia, eu tive uma palestra com um americano fantástico. Eu cheguei no dia seguinte na Vale empolgadíssima. O diretor já era o Marcos (Mota?), um cara jovem e muito inteligente. Eu disse: “Marcos, está na hora da gente mudar esse negócio na Vale. Me preocupa se o Doutor Eliezer ficar doente, morrer. Como é que vai ser? Não tem planejamento mais na Vale. Eu, ontem, tive uma palestra...”, contei a história para ele, ele disse: “Shirley, faz um parecer, bota isso no papel que eu vou levar para a diretoria.” Na hora, mas saiu assim, fiz o parecer. O Marcos voltou da reunião com o sorriso até aqui: “Shirley, aprovado, vamos implementar.” E aí surgiram outras coisas, quer dizer, aí eu passei a me empolgar já noutra direção. Já estava me preparando para sair da Vale, como eu disse, o mestrado, porque em 1991 eu estava com trinta anos de Vale, e a Vale começou a dar os planos de incentivo, que aí eu...

P/1 – E a Senhora _____?

R – É, na época da assessoria foi esse negócio do planejamento estratégico. Foi surgindo outras coisas, e o assessor do presidente, que era um grande amigo meu... Foi a época que os autores daquele livro _____ (of excellency?) _____, eram dois _____ que escreveram o livro e estavam andando pelo mundo fazendo essas palestras. Ele foi em São Paulo nessa palestra e ficou todo empolgado: “Ah, vamos contratar _____.” Eu digo: “Calma, Fausto. A última coisa... Aliás, uma das primeiras que eu fiz aqui na assessoria foi jogar no lixo um relatório de consultoria que custou muito dinheiro para a Vale. E eu joguei no lixo porque não tinha nenhuma utilidade, não vamos repetir o mesmo erro.” Aí baixei a bola do Fausto e disse: “Olha, vamos fazer o seguinte, vamos primeiro.” Ele disse: “Ah, então o que é que você sugere?” Digo: “Vamos fazer um brain _____ aqui, alguma coisa.” “Ah, então vamos chamar aqueles velhinhos americanos para ajudar a gente a fazer isso.” Tá bom, fizemos nós dois o perfil dos dois velhinhos que a gente queria que viessem nos ajudar a repensar a Vale: um que tivesse dirigido grandes

conglomerados mineiro-metalúrgicos e o outro que entendesse de estratégia de empresa, organização. Daí uns quinze dias vieram os dois velhinhos, muito simpáticos. Aí Fausto e eu nos sentamos com eles durante quinze dias e chamamos as pessoas chaves das áreas que eles pediram. No fim de quinze dias, eles redigiram um relatório, que não tinha mais do que dez páginas, dando mais ou menos as diretrizes do que eles julgavam necessário fazer, aí disseram para a gente: “Olha, agora o que tem que fazer é muito trabalhoso, é uma coisa que a gente já fez muito na vida, mas não nos interessa, vocês façam internamente ou chamem consultores, porque internamente vai ter muita resistência.” Já nessa época, 89, Fausto e eu já achávamos que a Vale não podia continuar sendo estatal de jeito nenhum, a interferência do governo estava sendo muito nociva. Foi quando o Sarney era presidente e lançou o programa de privatização, foi 89, não me lembro. Bom, mais ou menos. E a gente começou um movimento de estudar (Golden?) _____, o Costa e Silva inclusive estudando. A gente achava que tinha que privatizar a Vale, o valor dela estava muito bom, o preço do minério no mercado estava alto, as ações estavam cotadas, ela estava com uma credibilidade muito boa, tinha acabado de ter sucesso no Carajás, aquela coisa. Aí veio o sindicato, a associação de empregados, com aquele discurso da década de cinquenta. Hoje o Brizola estava lá na PUC, não posso nem ouvir falar, _____ com aquele negócio de nacionalismo, não sei o que... Eu digo: “Gente, não é uma questão (económica?), não é ideológica, nem política, é uma questão econômica. A Vale do Rio Doce é uma jóia de uma viúva rica e que ficou pobre e tem que vender para sobreviver. O país está precisando privatizar, não é por questão ideológica, é todo um processo de hiperinflação, essa coisa toda de desregular, que desestruturou toda a economia e a privatização está sendo feita no mundo todo e vem para cá também” Bom, o fim da história é que deram para trás e o diretor, com o falecimento do Mascarenhas, ficou meio preocupado. Enfim, era o presidente, ele não quis levar a frente e aí, então, vieram os velhinhos e veio a (Maquise?). (Maquise?), depois de quatro meses de trabalho onde trabalhei muito com eles e o Fausto, produziu um relatório de umas cinquenta páginas com aquele poderio que eles têm de coletar informação e elaborar. A mesma recomendação, o esqueleto básico, era idêntico. Aí eu disse: “Gente, isso é muito sintomático.” Aí veio a época de mudança de governo. Com a entrada do Collor, o presidente que assumiu foi o Wilson Brumer. Quando o Wilson assumiu, eu era ainda assessora. Eu peguei os dois relatórios, cheguei na sala dele para dar um abraço, e disse: “Wilson, você talvez já tenha esquecido um seminário que a gente fez com a (Maquise?) discutindo isso e tal. Agora você, como presidente, por favor, lê esse dos dois velhinhos e lê esse da (Maquise?), e olha o que você conclui que precisa fazer com a Vale do Rio Doce.” E eu estou lá no meu trabalho, e eu tive um problema de saúde sério nessa época, eu estava retornando, enfim Quase morri, eu estava já me preparando. Era julho, agosto de noventa, e estava saindo incentivo para aposentadoria e eu podia, faltando seis meses para me aposentar, entrar no benefício e pegar meu dinheiro e ir embora. Eu achava que não tinha mais nada para fazer na Vale do Rio Doce. Assessora de diretor, eu já estava cansada. Seis anos, para mim... Aliás, é muito sintomático, eu nunca fiquei mais de cinco anos em lugar nenhum, cargo nenhum. Eu já estava sobrando ali. Aí o Wilson mandou o (Mozar?), que nessa época era o diretor que estava supervisionando as fundações, me chamar. O Wilson estava enlouquecido com o negócio de tomar posse e aquelas coisas todas iniciais, e o (Mozar?) disse assim: “Shirley, o Wilson me pediu pra eu falar para você que ele gostaria que você assumisse a fundação.” Eu disse: “O quê? (Mozar?), a fundação?” Ele disse: “É.” Eu digo: “Mas o (Mozar?)? Vocês têm certeza que foi exatamente isso? Você e o Wilson acham que é lá mesmo que eu posso prestar os melhores serviços para a Vale?”, e ele não me respondeu, ele só disse assim: “Shirley, o Wilson tem uma confiança ilimitada em você, e ele gostaria que você fosse para a fundação.” Eu disse: “(Mozar?), você me dá essa noite para eu pensar, porque eu já estava pensando em ir embora. E a fundação, eu não entendo nada daquilo.” “Que não entende? Você é uma assessora aí, nesses seis anos você foi a pessoa por quem passou todos os abacaxis.” Eu digo: “É, e tem muitos.” E aí eu disse para ele: “O Wilson podia me testar, mas não precisava tanto.” Ele disse: “É mais do que isso, você tem carta branca, você vai para a fundação para fazer o que você achar que tem que ser feito.” Eu disse: “Meu Deus, então.” Fui para casa, conversei com os meus irmãos, com essa minha irmã que mora em São Paulo. Acho que eu fiquei uma hora no telefone. Bom, não preciso dizer que eu não dormi à noite. Eu disse: “Caramba, não sou engenheira, não sou arquiteta, o que é que eu vou fazer na fundação?” Mas o desafio, esse sempre me encanta. Conversei com algumas pessoas, aí, acho que foi de tarde, falei com o (Mozar?): “(Mozar?), eu te pedi um dia, eu já posso te dar a resposta. Eu aceito.” Ele disse: “Shirley, então eu vou te dar posse amanhã.” Eu falei: “Mas (Mozar?), é dia trinta de agosto. Espera dar primeiro de setembro. Como é que vai me dar posse no último dia do mês?” Ele disse: “O Wilson não quer que espere nem um dia.” Aí eu fui para a fundação. Eu não imaginava. Eu não imaginava o abacaxi que eu ia pegar, de toda natureza, e eu acho que foi muito interessante, porque eu acho que o Wilson, quando me mandou para lá, primeiro, ele sabia. Ele, depois, não falou tanto comigo, mas me deu a entender que ele confiava na minha capacidade administrativa. E, segundo, era questão de confiança pessoal. Depois de muitos anos, eu já estava fora da Vale, que eu soube que o Wilson tinha, através da auditoria da Vale, um conhecimento profundo de toda a empresa, inclusive da fundação, e me mandou por causa dos problemas que ele sabia que tinha lá. E eu jamais... Eu fui feito um anjo naquele negócio, porque eu sabia dos problemas administrativos, algumas coisas, mas eu não imaginava o abacaxi de fivela que eu ia pegar, mas eu acho que foi muito interessante. Foi muito gratificante para mim, primeiro por saber que um presidente confiava em mim no nível que ele confiava. Isso, como pessoa, é uma coisa muito importante. Segundo, como mulher, numa empresa machista e de engenheiros, eu achei que era algo que eu não podia dizer não, porque para o resto da vida eu ia me cobrar, e eu acho que isso a mamãe passou muito para nós. A gente não tem medo de nada em termos daquilo que a gente pode resolver. Como eu costumo dizer: as únicas coisas que eu peço a Deus é saúde e alegria de viver, o resto eu me viro. Não tem, realmente, o medo de dizer que eu não sei alguma coisa, mas que eu vou aprender. Eu não tenho, realmente, medo. E o (Mozar?), às vezes, me dizia: “Shirley, vocês, mulheres, têm a coragem de dizer umas coisas que a gente não tem, mas de jeito nenhum” Porque com a maior tranquilidade eu falava as coisas para ele. Eu dizia: “(Mozar?), não é possível.” E ele dizia: “Olha, Shirley, realmente eu fico impressionado.” Então eu realmente acho que cresci como ser humano em vários momentos, e eu acho que eu tive o privilégio de conviver com pessoas, ao longo da minha vida profissional, que me ensinaram muito. O Pragma, que era uma pessoa que confiava tanto em mim que assinava sem ler o que eu escrevia. O Adolfo, que me fez entender, ele dizia assim: “Eu conheço as pessoas que trabalham comigo, eu sei até quem toca violão.” Era uma pessoa de uma inteligência brilhante, de uma capacidade de perceber o ser humano, de tratar o ser humano de maneira integral maravilhosa. Depois o Doutor Costa foi uma pessoa que, quando eu fiz uma mudança de data base na Amazônia e que... O Zé e eu, a gente ficava até altas horas testando modelos de tabela, porque ele dizia: “Olha, não pode ser prejuízo para os empregados, nem para a empresa.” E o Doutor Costa me sabatinava horas e horas. No fim, quando ele se convenceu, disse para mim: “Shirley, tortura, para você, só física. Verbal, eu tenho certeza que você não tem medo.” Porque ele me torturava, porque o Costa ele é um auditor por natureza, então eu acho que essas pessoas, sem querer, são educadores. E eu tive a felicidade de encontrar outros, como o Alves, que é uma pessoa que eu costumo dizer que é meu irmão, uma inteligência brilhante, uma humildade sensacional. Quer dizer, são lições de vida. Doutor Eliezer, com aquele brilhantismo dele, e, ao mesmo tempo, com um desprendimento que a gente fica impressionado. Então eu acho que a partir do berço, nós somos nós e as nossas circunstâncias, e eu acho que eu tive a felicidade, primeiro, de viver em circunstâncias de muito aprendizado. Segundo, de enxergar as oportunidades e aproveitar que as oportunidades fossem para o meu crescimento pessoal, fossem para a minha maturidade profissional. E eu acho que foi uma experiência de

Vale do Rio Doce muito rica, eu acho que foi uma grande escola, realmente eu acho que a gente só não sai catedrático se não quiser. Hoje em dia ela está muito diferente, mas eu acho que não menos importante. Eu digo escola no sentido de realmente ser uma empresa, pelo menos no tempo que eu convivi... Não é que ela negasse a oportunidade, mas as pessoas persistentes conseguiam seu lugar ao sol, independente de indicação política. Eu não tinha padrinho, eu não tinha ninguém, e depois eu tive uma coisa dentro da empresa que eu queria crescer pelos meus próprios méritos, então eu jamais pedi nada a ninguém.

P/1 – E hoje, Shirley, depois da privatização, o que é que você acha que mudou mais?

R – Eu acho que foi péssima a privatização, a condução do processo, porque tentaram, através de um grupo nacional, manter o controle no país, o que, para mim, é irrelevante, porque eu acho que o dinheiro, hoje, é tão volátil que é irrelevante quem é o dono de uma empresa. Importante são os objetivos, a estratégia dela, e eu acho que um grupo nacional pode não ter feito tanto bem à Vale, como este não fez, como um grupo estrangeiro poderia ter feito, porque coloca o ___ business como a razão de ser da privatização. Eu acho que o grupo que assumiu o controle da Vale tinha conflitos de origem, um sócio querendo lucrar muito a curto prazo, os outros querendo aplicar dinheiro a longo prazo, porque até o seu (portfólio?) é para retorno de longo prazo. Isso foi muito mal, a empresa sofreu muito nesse período. Eu procurei, confesso para vocês, nesse período, não olhar para trás. Eu procurei não saber muito, eu evitei, embora soubesse de algumas coisas, porque eu faço parte do clube de investimentos. Eu tenho ações individuais minhas da Vale do Rio Doce, porque eu sempre acreditei que eu, como empregada, tinha que ser acionista, porque eu estava ali zelando por uma parte do meu patrimônio. Então eu acho que houve conflito demais de interesses, e isso fez muito mal para a empresa, acho que ela deixou de caminhar nesse período. Se ela foi para trás, eu não sei, mas para frente, certamente não. Eu acho que perdeu-se um tempo. Espero que ela não tenha perdido tanto mercado, mas as pessoas que estão lá ainda ficaram. Saíram muitas pessoas muito importantes para a empresa, mas eu acho que é uma coisa de renovação, ficou muita gente jovem, muito inteligente, muito bem preparada e eu espero que agora, com a saída do _____, os sócios se entendam para que a empresa seja olhada como um investimento de longo prazo.

P/1 – Você já tinha saído com a privatização? Você saiu em que ano da Vale?

R – Eu saí antes, eu saí no início do mandato do (Schettino?). Se vocês querem saber porque é que eu saí, eu estava em Carajás fazendo exatamente... São quinze minutos ainda ou vocês já querem fechar?

P/1 – Não.

R – Eu, com a saída do Wilson, já achava muito difícil ficar, porque era toda uma filosofia de empresa que eu compartilhava. O Wander, que era o vice-presidente e era o meu supervisor, é uma pessoa que é como o meu irmão em matéria de ética, de princípios, de sensibilidade com as pessoas, porque a primeira mudança que houve na fundação foi sair de uma empresa de produção para uma empresa de marketing e serviços que não estava preocupada em construir casas, mas atender a necessidade do meu consumidor de ter moradia. Então, e isso aí foi porque o Wilson, Wander, todos estavam muito coesos dentro dessa diretriz, e eu achava muito difícil... Eu conheço o (Schettino?), nós entramos na empresa no mesmo ano. Quando eu fui fazer aquele trabalho que eu contei, que eu não podia ir sozinha em Carajás, eu ficava na casa de hóspedes da Vale. Ele, recém-casado e recém-admitido, morava também na casa de hóspedes, então eu conheço o (Schettino?) e a mulher dele desde essa época. Ele, engenheiro recém-admitido, e eu também lá começando. Depois, ao longo dos anos, eu era assessora do diretor administrativo. Ele já era o diretor de operações. O assessor dele dividia parede de sala comigo, Domingos. De vez em quando o Domingos batia na divisória da minha sala, e a gente, às vezes, se comunicava. Nós somos muito amigos, e eu ia para lá, para a sala dele. Mas eu conheço a cabeça do (Schettino?), é machista até não poder mais. Era um engenheiro de mina demais, acha que... E mineiro, também, não no sentido pejorativo, mas em um sentido que o mineiro, por ser interiorano, vive muito em grupo, aquela coisa de grupo de amigos, família, e eu acho que a gente que vive muito à beira mar, somos muito mais abertos, muito mais gregários, muito mais... Ah, como é que eu vou dizer? Talvez até superficiais, mas nós temos uma abertura para receber pessoas novas, para aumentar sempre o nosso grupo, porque... Vocês já perceberam como é que a gente chega na praia? Só umas duas pessoas, daí a pouco tem cinquenta. Assim era quando a gente ia à praia, (riso) não é? Hoje não dá para ir mais. E aí a gente ficava na praia batendo papo, e sempre tinha mais um, e o (Schettino?) não. O (Schettino?) é uma pessoa que trabalha com aquele grupinho que ele confia, é uma panelinha, e eu nunca fiz parte de panela na Vale do Rio Doce, exatamente para sobreviver com as mudanças todas e, não pertencendo a nenhum grupo, eu não sou da escola de mina de Ouro Preto, eu não sou disso, não sou daquilo, eu tinha que ser independente. E essa minha independência incomoda muito, eu sou independente de maneira de pensar, e nunca (co-optei?) com um grupinho. Eu sempre estava preocupada com os rumos da Vale do Rio Doce, fosse quem fosse presidente. Quando o Doutor Dias Leite assumiu a presidência, eu achei uma maravilha. Ele não levou ninguém com ele, trabalhou com todo mundo da empresa. Acho que esse é um cara que sabe onde é que vai. O que é que ele pode fazer, não é? Bom, então eu estava em Carajás vendendo, acabando de vender um empreendimento lá, que foi um sucesso, porque eu ia para a mesa vender as casas junto com as pessoas da fundação, porque eu acho que eu tinha que vivenciar com eles. E o pessoal de Carajás tinha que confiar que aquele empreendimento, que eu fui para a televisão lá de Carajás fazer propaganda, era aquilo mesmo. Eles tinham que olhar no meu olho e saber que era assim. E eles tinham perguntas, às vezes, bem embaraçosas para as vendedoras, e eu estava ali para responder. Quando acabamos de vender as casas, aí eu peguei o avião, passei em São Luís, porque tinha uma coisa para eu fazer, e voltei para o Rio. Quando eu chego no Rio, o Schettino tinha já se empossado tinha alguns dias, eu não me lembro quanto tempo. E eu tinha quase certeza... O Wilson saindo, o Wander também disse que não ficava, apesar de o Schettino ter pedido para ele ficar. Eu já tinha falado: “Wander, eu acho difícil eu ficar nesse esquema, eu vou arrumar a minha mala e eu vou para casa.” Disse: “Não, Shirley, espera um pouco.” Aí eu estou na minha sala ____, eu tinha chegado de viagem. Talvez naquele dia ou na véspera, de noite, toca o telefone. Era o Fábio (Layer?). “Alô, Shirley”, ele era diretor administrativo da (Doce Gel?). Digo: “Alô, Fábio, tudo bem?” “Tudo bem. Você sabe que nós vamos trocar de lugar?” Eu disse: “Fábio, não sei e quero te dizer que não quero o seu lugar. O presidente não falou nada comigo ainda, mas, se falar, eu vou dizer que não quero o seu lugar. Você pode vir assumir o meu, agora, eu no teu lugar, não vou.” Ele quase caiu da cadeira, porque ele não sabia, ou, se sabia, fez de conta que não sabia. Ficou gago no telefone, desligou. E eu estou esperando o Schettino me chamar. Aí fiz minha despedida do pessoal lá da fundação, preparei tudo e fiquei lá. Acho que no dia seguinte, sei lá, ou dois dias depois, eu contei para o Wander. Ele disse: “Não é possível, Shirley. O Schettino não tem jeito, é uma (topeira?) mesmo.” Aí me chamou, o Schettino. Eu fui lá: “Você está com raiva de mim?” Eu disse: “Não, por quê?” “Ah, porque eu queria que você fosse para a (Doce Gel?) para ser diretora administrativa e financeira.” “Schettino, primeiro, o cargo que

eu ocupo é seu. Você dá para ele, bota lá quem você quiser. Segundo, diretor administrativo e financeiro, não é da (Doce Gel?), eu não quero de lugar nenhum, isso é coisa que me interessava dez anos atrás. Hoje eu não quero mais. Eu vou para casa, eu tenho tempo para me aposentar, já passei do tempo. Eu já trabalhei 32 anos e pouco para a Vale. Eu vou usar o incentivo que vocês vão dar para as pessoas saírem, eu vou para casa, não quero.” “Não, você não vai. Eu não quero que você saia, então você escolhe, você vai para...” Não sei se ele falou logo. “Vai trabalhar com o Mário”, que era o presidente da Rio Doce América, que era o segundo diretor com quem eu trabalhei _____. “É seu amigo.” Eu digo: “Não, eu só vou para Nova Iorque... Eu gosto muito de Nova Iorque, eu vou à Nova Iorque à passeio. Agora ir trabalhar em Nova Iorque, eu só vou se tiver alguma coisa que me interessa fazer, que justifique a minha ida para lá. Você não precisa arrumar encosto para mim, eu já te disse que eu tenho tempo, eu vou me aposentar.” “Não, eu vou falar com o Mário.” Aí eu saí da fundação, vim para a Vale para uma sala de assessoria que eu dizia que era a sala Asprom que era assessor de porra nenhuma, e tentei começar a arrumar meus papéis para vir para casa, mas o Schettino mandando recado que queria que eu fosse para lá. E o Mário não me ligava, até que um dia eu liguei para o Mário. Doutor Eliezer mandou me chamar: “Shirley, que negócio é esse? Eu estou ouvindo dizer as coisas aí, eu quero que você me fale.” Eu digo: “Olha, Doutor Eliezer, eu estava na fundação, aconteceu isso.” “Não, isso eu já sei, isso é um absurdo. Eu quero saber agora. Eu acho que você tinha que ser presidente da (Valia?).” Eu digo: “Doutor Eliezer, por favor, não faz nada, porque eu acho que o Schettino não está pensando nada disso. O Senhor sabe que eu não sou do grupo de amigos dele.” “Eu vou falar com o Schettino.” Eu digo: “Por favor, eu peço ao Senhor para não falar.” “_____ eu me penitencio, porque você já devia estar na (Valia?) há muito mais tempo. Eu devia ter colocado você lá.” Eu digo: “Não, Doutor Eliezer, não vamos mexer com nada disso, não. Eu estou aqui esperando, porque ele disse que em Nova Iorque tem um trabalho que ele quer que eu faça, que o Mário vai me dizer o que é. Eu estou aguardando.” Um mês depois, o Doutor Eliezer disse: “Shirley, aqui do meu telefone você vai ligar para o Mário _____, porque eu estou achando que o que estão fazendo com você não se faz com ninguém, quanto mais com uma pessoa que teve a dedicação e contribuiu para a Vale do Rio Doce como você. Então você vai, do meu telefone, falar aqui, agora.” “Não precisa, Doutor Eliezer.” “Não, vai ligar, _____. Liga para o Mário _____.” E aí me fez falar, e aí eu falei: “Mário, você me conhece. Eu sou uma pessoa que não quer ir para Nova Iorque se não tiver lugar.” “É, porque o Schettino faz as trapalhadas dele.” Eu digo: “Não precisa me dizer mais nada, eu vou para casa. Se você não tem aí um lugar que tem uma função interessante, não quero.” Aí o Schettino me chamou: “Não, então você vai trabalhar com Marcos (Mota?)”, que já estava na siderúrgica lá da Califórnia em Fontana. Eu disse: “Não vou, conheço e sei que lá não precisa de mim. Eu vou para casa.” Aí o episódio seguinte foi ele voltar e dizer: “Você tem razão, eu acho que você tinha mesmo é que ir para a (Doce Gel?).” E o meu problema era enorme, porque o Breno é meu amigo do coração e era presidente da (Doce Gel?), e eu fui procurar o Breno e disse: “Breno, não é com você que eu não quero trabalhar, com você eu iria até para o inferno, mas eu não quero é ser diretora administrativo financeiro mais. Isso aí, para mim, já era. Não tenho mais nenhum interesse, não me mobiliza mais.” E aí ficou tudo pacificado e eu entendi. Falei com Doutor Eliezer: “Olha, Doutor Eliezer, eu vou embora. Eu já vou assinar a minha carta, porque o Schettino, no fundo, quer que eu faça o que ele quer, e eu não vou.” E aí eu desliguei da empresa e fui-me embora. Eu estava em casa, minha mãe teve um problema de saúde. Fui dar uma atenção à ela, o que é muito bom, porque o desligamento da Vale é pesado. Eu ter me preparado cinco anos, considerar cinco anos antes com terapia... Porque eu sabia que era um desquite muito difícil. Sempre dói, mas quando um problema maior se coloca, a gente sabe priorizar, e eu passei três meses lá com a minha mãe. Depois eu voltei e ia para a Europa passear um bocadinho. Quando o (Decano?) da PUC soube que eu tinha me aposentado, porque um colega do meu irmão, que é (pegado em física?) e trabalha lá com ele, soube, num aniversário do filho do meu irmão: “O que é que você está fazendo?” Eu disse: “Estou aposentada.” “Não, você vai lá. Nós estamos na época de repensar estrategicamente o (Cenpec?), o Científico da PUC. Vai lá ajudar.” E eu fui para uma reunião. Eles queriam que eu continuasse lá imediatamente. Eu disse: “Não, estou de passagem comprada, vou para a Europa passar um mês lá. Na volta a gente conversa.” E na volta foi outubro de 93 e eu estou lá até hoje. Então é essa história aí. E fui sem nenhuma vinculação, eu coloquei, disse: “Eu não quero mais vinculação empregatícia.” Eu tive uns convites para ir para São Paulo trabalhar em empresa de consultoria, (quase?) pensei. Andei conversando com o Banco Mundial, também, algumas coisas, mas depois eu disse: “Não, eu preciso recolocar a minha vida em outra direção.” E eu acho que fiz muito bem, eu contribuo sem nenhuma... Tenho a minha liberdade. É um ambiente muito interessante, que me faz pensar muito, um ambiente de desafio a toda hora.

P/1 – Como é o seu cotidiano hoje, Shirley? Como é o seu dia-a-dia?

R – É, eu tenho algumas obrigações, porque exatamente em 89, foi uma cirurgia boba, um cisto de ovário que o médico ficou apavorado porque cresceu muito rápido, penso que era um câncer. Eu fui fazer uma cirurgia achando que quinze dias depois eu estava de volta na companhia, só que eu tive uma complicação pós-operatória por causa de uma aderência. Fui operada uma segunda vez. No oitavo dia, quase morri. Tive uma (sepsemia?). Depois de um mês de hospital, fui para casa. Foi uma loucura, e isso provocou um desequilíbrio muito grande, porque foi uma ruptura de hormônio, de suprimento, fiz (histerectomia?) total. E eu era uma pessoa que estava no auge do estresse, uma vida de trabalho, fim de mestrado, aquela coisa. Porque como eu trabalhava feito uma louca, nunca diminuí, e eu estudava de noite, quando é que eu estudava para fazer o mestrado? Fim de semana, era dezoito, vinte horas todo fim de semana, porque perfeccionismo, aqui, parou. Eu não me convenço de fazer as coisas mais ou menos, tem que fazer bem, então eu estava muito estressada e essa ruptura hormonal fez com que eu tivesse uma espoliação dos ossos muito grande. Tenho a impressão também que essa coisa da sepsemia foi um revertério fisiológico muito grande. E quando assumi a fundação foi muito engraçado, porque eu fazia check up todo ano na Vale, mas um check up normal, e eu fui fazer o check up de executivo. Eu era a primeira mulher executiva da empresa, check up de diretor é outra história. E o médico me fazia o check up, ele disse: “Ih, Shirley, vou ter que aprender tudo de novo, porque você é a primeira mulher que eu tenho que fazer aqui um redirecionamento dos exames para fazer o seu check up direito.” E no que ele me manda fazer uma dosagem hormonal, no exame de sangue ele começou a perceber, perguntou se eu estava com alguma fratura. Eu disse que não, aí começou a fazer exame. E meus ossos, sobretudo vértebras, tinham buracos. Ele ficou achando que eu estava com câncer ósseo, aí tome a fazer exame, e eu não estava entendendo, até que depois foi diagnosticado que eu estava com processo de osteoporose muito grande. Aí comecei um tratamento. Hoje eu estou muito bem, já estou nos padrões, para a minha idade, absolutamente normais. Um pouquinho abaixo, mas... E, nisso, os médicos começaram a me policiar, o que eu tinha que fazer. Já a partir dessa fase que eu estava toda torta, eu fui procurar um médico em São Paulo, porque de vez em quando eu fazia radiografia da minha coluna, achando que era coluna. E o médico que operou a coluna do meu irmão pós-pólio era o médico da nossa confiança. Quando eu cheguei lá, cheia de radiografia, Valdemar de Carvalho Pinto Filho disse: “O que você veio fazer aqui, Shirley? Não veio me visitar, seu irmão não está aqui, não é hora de consulta.” Daí eu contei, ele fez um exame e disse: “Olha, vem cá, eu vou ver as suas radiografias, mas sinta aqui, como é que você vive?” Aí contei: “Levanto, às oito da manhã eu já estou indo para o trabalho.” Ele disse: “Você sai para almoçar?” “Não, como um sanduíche lá.” “Na sua

mesa?” Eu disse: “É.” “E aí que hora você sai?” “Bom, nove, nove e meia, dez horas da noite.” “E aí?” “Chego em casa, já não tenho muita fome, tomo um banho, como uma coisinha e vou deitar.” “E no dia seguinte?” “Mesma coisa.” “E fim de semana?” Eu digo: “Ah, tem coisa de casa para cuidar, roupa, não sei o que...” Aí ele virou para mim e disse assim: “Você está trabalhando como meio de vida ou meio de morte?” Aí eu disse: “Bom, por quê?” “Porque isso que você tem aqui é porque as pessoas te dão porrada. Em vez de você devolver a porrada, você se encolhe e a sua coluna está pagando o preço, e nós, os perfeccionistas...” Aí bateu, ele disse assim: “nós, eu também sou, temos que nos policiar.” Aí começou: “Vou te dar uma receita, vou olhar as suas radiografias, primeira coisa.” Escreveu no papel “ginástica” e eu disse: “Mas, Doutor Valdemar, ginástica o quê? Yoga? Postural?” “Não, Shirley. Mexa-se. Segunda coisa, lazer.” Escreveu, então. “É tudo isso.” Ele olhou a coluna: “Está vendo? Você não tem nada.” Mediu as minhas pernas, mediu tudo. Ele disse: “Você pagou uma consulta cara, pagou a viagem de avião, vem aqui carregada de radiografia e eu tenho que te examinar, fazer alguma coisa, embora eu saiba que você não tem nada.” Isso foi 76, que eu falei para vocês que foi a época das demissões. E eu comecei a ver que era uma coisa recorrente, cada vez que eu tinha uma fase difícil na Vale do Rio Doce eu olhava as minhas radiografias. Coincidia as datas das radiografias. “Ih, caramba, eu estudei tanto psicologia e foi preciso vir aqui no ortopedista para ele me dizer as coisas.” E aí ele me pediu que, daquele dia em diante, eu fizesse ginástica como parte da minha rotina diária. Fazia ginástica às seis da manhã, porque eu nunca admiti chegar tarde no trabalho. Então eu fazia ginástica às seis da manhã. Arrumei uma academia que tinha uma professora louca que dava ginástica às seis da manhã. Ou então fazia caminhada. E comecei a fazer assinatura de concertos, ___ (sala?) Cecília Meireles, Municipal, ópera, para me obrigar. Então eu saía do trabalho às oito e meia da noite e ia direto ou para a sala, ou para o Municipal. Na hora do almoço eu saía, mesmo que fosse para comer um sanduquinho. E quando eu tive esse problema mais sério, eu sempre fui muito disciplinada, o médico me disse que eu tinha que fazer uma rotina diferente. Eu passei a adotar isso como remédio, porque eles me disseram: “Se você tiver que optar entre remédios que você toma, que são muito caros, e a caminhada, faça a caminhada.” Então eu faço a caminhada de manhã, ou ginástica, e depois, agora em geral, eu não vou para a PUC de manhã, porque os estacionamentos estão lotados. Eu vou na hora do almoço, e aí saio de lá, dependendo do que eu tenho para fazer, às vezes dez, dez e meia da noite, às vezes sete, às vezes oito, e também tem dias que eu não vou lá. Eu tenho coisas a fazer, porque eu trabalho por tarefa, por projeto, mas eles acabam se acostumando e trocando idéias, me fazem muito de caixa de ressonância das discussões, das coisas, e, enfim, tenho muitos amigos. Passei a cultivar desde então... Eu frequento regularmente o cinema. Até que cinema ultimamente eu não tenho ido muito, mas o meu lazer... Dou muita assistência ao meu pai e a minha mãe, de vez em quando vou lá. Isso a vida inteira, sempre fui, mesmo que fosse uma passadinha. Às vezes eu ia trabalhar em Vitória, pegava o carro e ia dormir lá para ver eles e tal, na vida louca que eu tinha. E hoje em dia é bem mais ameno, quer dizer, uma vez por ano, tem dez anos, eu vou ao Festival de Música de (Salzburgo?). Adoro aquele lugar. Eu vou, de vez em quando... Como eu disse, fui à Berlim. Quis praticar o meu alemão e viver naquela cidade que eu já tinha estado, achava um barato. Fiquei dois meses lá. Depois vou a Nova Iorque aperfeiçoar o meu inglês escrito, mas eu me presenteio com essas coisas. Eu, hoje em dia, acho que eu tenho que usufruir daquilo que eu construí a minha vida inteira. Acumular coisas não é importante para mim, mas acumular experiências, isso eu acho fantástico.

P/1 – (Dona Shirley?), vou te perguntar o que você achou da experiência de ter dado esse depoimento, participar do projeto...

R – Eu acho muito bom. Ficou faltando a parte da fundação. Eu não sei se vocês querem a continuação do depoimento desse período, desses três anos de fundação, porque teve umas coisas muito interessantes.

P/1 – Tem a história da chácara, _____...

R – E tem.. Antes da chácara, teve uma coisa muito dura. Eu peguei a fundação com 330 pessoas e deixei com 158. Problemas enormes, desde problemas de desvios de objetivos e de execução até a mudança da cultura. As pessoas tinham um medo pavoroso, porque o meu antecessor era muito autoritário e eu tive que dizer para as pessoas que podia errar, que só não erra quem não trabalha. As pessoas não conseguiam falar nas reuniões. Foi uma experiência muito incrível. Demiti o irmão de um dos diretores envolvidos nesses desvios e ele continuou diretor.

P/1 – É, a gente vai ter que marcar um retorno para poder contar essa história da fundação, acho que é interessante.

R – É, essa da fundação é.

P/2 – Hoje não tem como?

P/1 – É que a gente tem que sair, tem que fazer as fotos. A gente tem que sair, porque o pessoal vai entrar aqui.

R – Pois é.

Continuação do Depoimento: Doutora Shirley Virginia Coutinho
Rio de Janeiro, 9 de junho de 2000.
Entrevista: CVRD_040

R – Já?

P/1 – Já.

R – Bom, eu acho que talvez seja importante voltar um pouco para falar exatamente da mística da Vale do Rio Doce. Eu acho que foi, eu não sei... Eu acho que eu tenho que passar a minha percepção, porque não existe nada de objetivo nisso, eu acho que existe aquilo que a gente sentia. E eu ainda entrei na Vale do Rio Doce, uma empresa pobre, porque em 1961, se não me engano, foi o primeiro ano que a Vale superou, ou estava superando, as primeiras metas estabelecidas quando da constituição da Vale. E a Vale do Rio Doce no Espírito Santo era considerada muito bom emprego, embora fosse uma empresa que não tivesse ainda a dimensão que ela adquiriu depois. E logo que eu entrei, ainda como

professora primária e tal, eu comecei a perceber... Quer dizer, eu fui induzida a participar da primeira grande transformação da Vale do Rio Doce, que foi, então, uma mudança tecnológica, como eu já falei, e que provocou um repensar da Vale em termos operacionais, mas eu acho que aí se solidificou alguma coisa que já vinha desde o início, porque todo um processo que os americanos participavam de remodelação da ferrovia como parte dos acordos de constituição da Vale do Rio Doce, tinha ficado nas pessoas que trabalharam nessa fase e ainda estavam algumas delas. Uma coisa, defesa do patrimônio nacional, e isso... Havia um misto de orgulho, de zelo, eu não sei explicar direito, mas, então, o fato é que a valorização das pessoas, que eu também já me referi, foi a marca. Eu até nem sei se foi uma decisão tomada ou se foi uma coisa que foi se sedimentando, porque o fato de decidir verificar, dos empregados que já estavam, aqueles que eram capazes de acompanhar a evolução tecnológica e ser preparados para isso foi uma coisa que eu acho que foi acontecendo. Não sei até se a direção da empresa, porque eu estava distante dela nessa época, tomou uma decisão nesse sentido. Eu acho que muito mais as pessoas que estavam lá na execução, no processo, foram fazendo assim. Enfim, em seguida veio a decisão de construir o Porto de Tubarão, e eu conheci Tubarão no colégio onde eu estudei, no (Saclequer?) _____. A gente via a praia de (Camburi?) e Porto (Baru?), era tudo mata, não tinha nada, vamos dizer, mangue, praia e vegetação de costa. Depois, então, veio a construção de Tubarão. Primeiro grande salto de contratos de longo prazo, porque até então a Vale não tinha contratos de fornecimento de longo prazo, eles começaram a acontecer aí. E aí começaram a superar as metas, e havia realmente uma mística, um esforço coletivo, uma coisa muito bonita de todo mundo querer superar as metas e contribuir para a Vale. E aquela expressão “vestir a camisa”, parece até que a camisa estava sendo confeccionada naquela época e sendo vestida, e havia realmente uma coesão de grupo muito grande. Eu acho que a gente falava mal da Vale dentro de casa, mas, para fora, se alguém falasse da Vale, qualquer um ia em defesa. E realmente sempre tivemos muito orgulho, embora soubéssemos que não era a empresa, das estatais, que pagasse mais. Isso, para nós, pelo menos no meu nível, nunca foi problema. A gente fazia questão de ser a melhor, a maior empresa de exportação, respeitada no mundo todo. Aí vieram os escritórios do exterior e outros avanços. Então essa foi a primeira grande transformação que eu participei dentro do processo, ajudando a selecionar as pessoas, a treinar, a educar, porque foi todo um processo de mudança cultural, quer dizer, vencer pela eficiência, pelo trabalho. Depois, o segundo momento, eu já na administração central, foram as grandes decisões de diversificação das atividades da companhia, de duplicação da linha, da ferrovia, depois veio Carajás e outros projetos importantes. Aí eu já participava num outro nível. Agora houve também uma mudança, essa em termos positivos, mas houve uma negativa que nós ficamos muito chateados, porque embora o governo fosse o maior acionista, eu acho que ele só intervinha na medida que escolhia diretoria, ditava algumas diretrizes, mas nós, dentro da empresa, não sentíamos muito isso. Até a década de setenta, eu acho que a Vale foi a mais privada das estatais. A partir do momento que o governo começou a instituir as secretarias de controle interno e uma burocracia, mais precisamente no tempo em que o Delfim Neto era ministro e botou o Nelson (Mortada?) _____, aumentou a burocracia da empresa. Eu pude perceber isso perfeitamente no período que eu fui assessora de diretor, que aí já foi década de oitenta. Era uma coisa monstruosa a quantidade de informação de dados que a gente tinha que fornecer para o ministério e eu não sei o que eles faziam com aqueles dados todos, porque era impossível digerir aquele negócio todo de todas as empresas. Depois começou uma política muito burra, segundo o meu ponto de vista, que era dar um corte horizontal, então as mesmas informações que eles pediam da Vale do Rio Doce, e as mesmas diretrizes, eles davam igualzinha para o Banco da Amazônia, para a Vale do Rio Doce, para a Petrobrás, para a Portobrás, que antes tinha outro nome, agora eu não me lembro, enfim. Era uma coisa terrível, porque igualava uma empresa que competia no mercado internacional com outras que viviam aqui absolutamente voltadas para o mercado interno com preços garantidos. Quer dizer, a Vale nunca teve nem subsídios e nem preços negociados na base de planilha, era negociação com compradores e um mercado altamente competitivo, porque minério de ferro é abundante, tem no mundo todo. E os dirigentes governamentais, eu não sei, começaram a tratar aquilo tudo como se tudo fosse possível de ser uniformizado, então era um inferno. E eu, na assessoria do diretor, o que eu escrevi, e até o salário, eram pontos importantes, porque se era uma empresa que competia no mercado, para pagar para... Olha, uma empresa não vive sem pessoas. Pode botar as máquinas mais eficazes, mas se não tiver pessoas para manejar as máquinas, fazer manutenção e dirigir outras pessoas, não funciona. Então o que acontecia? Para manter os profissionais capazes que a Vale sempre precisou, tanto na área operacional quanto na de pesquisa... Por exemplo, quando eu estava na superintendência de Recursos Humanos, os primeiros engenheiros de minas e geólogos da Vale do Rio Doce foram fazer mestrados, doutorados na Califórnia, na Europa. Quer dizer, a Vale mandava o seu pessoal que precisava ser preparado para fazer cursos fantásticos e, quando eles voltavam, a Vale estava impossibilitada de dar a eles um salário compatível com essa especialização, com a responsabilidade que iam assumir. E era uma coisa muito burra que o governo fazia, porque se a Vale não podia pagar, tinha um monte de gente oferecendo para recrutar esse pessoal. Então o governo, através da Vale do Rio Doce, investia nas pessoas e depois estava preparando para o resto do mercado, quer dizer, para os competidores, inclusive. Então eu costumava dizer que eu ficava com a munheca dura, porque nessa época não havia computador. Eu escrevia, a datilógrafa passava, e tinha aquelas coisas, laudas e laudas de argumentos para o governo, do por quê a Vale deveria ser administrada de maneira diferente, com um grau de liberdade razoável. Primeiro, porque ela não pedia dinheiro do governo para pagar o seu pessoal. É óbvio que ali tinha uma coisa de dividendos que o governo poderia retirar mais ou menos, dependendo do custo operacional, mas eram custos absolutamente módicos e razoáveis se comparados a empresas (com gêneris?) no resto do mundo. E a gente olhava para os nossos _____ ... Naquela época não tinha esse nome, mas a gente olhava para os nossos competidores e eu que escrevia e (eram?) as correspondências que iam para o ministério argumentando que era preciso ter esse grau de liberdade. E foram anos. Eu fui assessora do diretor administrativo seis anos. Durante esses seis anos, repeti... Provavelmente os meus antecessores já faziam a mesma coisa. Até que veio o contrato de gestão, aí deu um grau de liberdade razoável para a empresa poder se desengessar. Não podia admitir, não podia pagar de acordo com as regras de mercado, não podia isso, não podia aquilo, era uma loucura. Então o que a gente viu foi a mais privada das estatais ser controlada por controles burros e passar a ser uma perfeita estatal, tanto que no final desse período de assessoria, quando a gente foi discutir as novas estratégias e estruturas para a Vale do Rio Doce, com o apoio de consultores como o (Maquise?), como eu já me referi, a gente dizia uma coisa que não era muito pejorativa mas era a verdade. Era pejorativo, era verdade. Tinha uma ponta também de... Vamos dizer, já que a gente não podia ser vingar de outra maneira, era a maneira da gente dizer que ser estatal ou não estatal não era o problema, o problema era dos nossos acionistas, porque todo mundo queria empregar alguém na Vale do Rio Doce, e o Doutor Hélio deve ter se referido a isso, porque ele foi o responsável por institucionalizar os testes psicológicos, que no início eram apenas para a área operacional. Foi a grande arma de defesa da Vale do Rio Doce para evitar um pouco os apadrinhados, quer dizer, virar cabide de emprego. e eu tive outra participação, porque, quando eu vim para o Rio, o Doutor Hélio já não era o superintendente de administração, era o diretor, e o Prágana era o superintendente. E a gente pegava os resultados dos testes e seguia felmente, fosse quem fosse o padrinho, e foi a grande defesa da Vale do Rio Doce. Então quando a gente falava que a Vale não podia ser estatal por causa do acionista, a gente dizia porque ___ hidro e outras empresas dos países nórdicos, da Áustria, eram estatais, só que tinham acionistas de primeiro mundo. Eram empresas de primeiro mundo com acionistas de primeiro mundo. O problema da Vale do Rio Doce é que era

uma empresa de primeiro mundo com acionistas de terceiro mundo.

P/1 – Outra cultura, outra (lógica?).

R – E que em vez de medir o desempenho da empresa na base dos resultados que ela apresentava, queria medir na quantidade de favores que recebiam, de apadrinhados que colocavam lá dentro, quer dizer, interesses muito mais pessoais do que interesses do país, e não viam o grande mérito da Vale do Rio Doce, primeiro como geradora de divisas, segundo como uma ferramenta fundamental de desenvolvimento do país. Porque eu que conheci bastante aqui o Vale do Rio Doce, desde de criança vivendo ali, andando, usando a ferrovia... Na época eu usava de Colatina para Vitória, porque o oftalmologista, na época que eu comecei a usar óculos, só tinha em Vitória, então eu tinha que ir à Vitória para ir ao médico fazer avaliação todo ano. Depois comecei a trabalhar e eu conheci a Vale do Rio Doce toda, porque, para fazer seleção, a gente começava fazendo o perfil psicológico, e aí tinha que descrever todas as tarefas desempenhadas pelas pessoas. E aí nós visitamos todas as oficinas, estações, todo o ambiente operacional e de administração. Então esses testes psicológicos foram uma ferramenta fundamental, mas mais tarde, nessa interferência excessiva, sempre escapulia algum que forçava a barra, entrava de uma outra maneira, e houve um período que a Vale contratou muito através de empresas, terceirizando. E aí veio o movimento sindical que obrigou a Vale a incorporar. Eram oito mil empregados. Se a Vale tinha oito, incorporou mais oito que eram de terceiros. Ficou com dezesseis e não havia critérios de seleção para botar nos terceirizados, então na hora que a Vale absorveu esse pessoal todo, foi um desastre.

P/1 - _____

R – Exatamente, porque deu um desequilíbrio enorme, e até depois, se selecionar isso aí, se conseguir compatibilizar com os padrões que havia antes, foi muito problemático. Então teve um episódio... Vocês depois vão cortar algumas coisas, não é? (risos) Esse é muito engraçado. Como eu tinha trabalhado com teste psicológico e havia o problema da terceirização, houve um período que foi exatamente logo depois que eu cheguei no Rio. Por causa da terceirização, foi muito fácil colocar gente sem passar por teste, nem nada, e por conta de uma chefia que havia que gostava muito de homossexuais, encheram uma área que era crítica, que era o setor de ações da Vale. Os rapazes, muito gentis, se prestavam perfeitamente para aquele trabalho. Aí, um dia, além do Doutor Hélio, um outro General, que era o homem de vendas da Vale, o General (Rangel?), de vez em quando me chamava para fazer os pareceres da área de educação para ele. Enfim, era uma pessoa que conhecia também parte da minha família, e o General tinha relações com todo mundo, era o homem de vendas da Vale. Um dia um acionista foi atendido lá embaixo, que era no térreo, subiu para o andar da diretoria, foi na sala do General e disse: “(Rangel?), esse setor de ações está cheio de viado, tem que mandar fazer alguma coisa.” Aí o General (Rangel?) chamou o Pragana, que era o superintendente da administração, e disse: “Pragana, (risos) cuide de tirar esses viados da área de ações, acabar com esse negócio, porque já tem acionista reclamando.” E o Pragana entrou na sala, ele ficava meio vermelho, e o Adolfo Araripe era o assessor dele, muito gozador. (Entravam?) os dois lá, de vez em quando eles diziam que eu tinha que botar guizo nas pernas, porque o Adolfo era muito desbocado, falava palavrão adoidado, e quando eles estavam entre eles, saía tudo. De vez em quando eu entrava, porque eu fiquei como chefe de secretaria e não tinha secretária. Era uma chefe de secretaria que atendia o superintendente, cinco assessores, mais o trabalho, eram sete mil cartas que saíam, catorze mil que entravam por ano, era uma loucura, um papelório infernal, e eu que cuidava disso aí. Bom, tem também uma outra passagem, depois eu volto. E pelo fato de ter feito teste psicológico, o Pragana contou para o Adolfo o drama que eles iam fazer e o Adolfo saiu na gozação: “Ah, vamos chamar os meninos, perguntar as horas.” E o Pragana disse: “Adolfo, o caso é sério.” Ele disse: “Já tenho a solução, chama a Dona Shirley aí.” Aí o Pragana me chamou, eu fui lá e disse: “Sim, Senhor.” “Ah, Dona Shirley, tem um trabalho aqui.” Aí o Adolfo saiu dizendo: “Shirley, você tem uma tarefa, você vai me dizer quem é viado e quem não é. Eu vou chamar todo mundo aqui.” “_____, como?” “Você se vira.” Eu digo: “Mas como? Eu vou fazer teste?” “Não, nós temos que limpar a área rapidamente.” E dito e feito, eles chamavam um a um para uma conversa, e, quando saía, eles me chamavam: “É ou não é?” E eu... Realmente a gente desenvolve... Eu era a entrevistadora na seleção, e o entrevistador é aquele que é preparado para não só checar problemas de personalidade que são apontados nos testes, como problemas comportamentais. A gente testa a reação à frustração e outras coisas através de uma técnica de entrevista, e eu conversava um pouquinho e, quando saía, eu tinha que dizer se era ou não era. Olha, foi das coisas mais sofridas para mim, porque eu não queria cometer injustiça, mas eu não tinha muita dúvida, e assim foi feito, (felmente?). Resolveram dizer para a agência de empregos que tinha que arrumar outro emprego para aquele pessoal e tirar daquele lugar, mas enfim, essa é uma fase engraçada, um _____. (risos) Então a minha cultura de Psicologia Aplicada teve várias aplicações ao longo da vida...

P/1 – Várias aplicações.

R – Inclusive essa. Aí o Adolfo acabou me enchendo, ele dizia que o meu viadômetro funcionava muito bem, e falava para todo mundo, era motivo de gozação entre eles, naturalmente. Bom, mas voltando, então, eu acho que uma outra coisa que eu devo dizer antes de começar a abordar a fundação é que eu contei a história das fofocas de que eu era amante, que tinha que ser amante de alguém, porque senão não podia. O problema é que eu não me dava conta, mas eu fui quebrando paradigmas na empresa e paguei o preço que isso significa. O primeiro paradigma é que, para ser chefe na Vale do Rio Doce, essa era a cultura de quando eu entrei na Vale em 61, tinha que ser homem e antigo na empresa. Eu tinha dezenove anos, tinha um ano de empresa e virei chefe de seção, porque quando o meu colega me indicou, porque ele saiu para dar aula na universidade, eu assumi um cargo de chefe de seção. Isso era uma coisa inusitada. Nunca, em tempo algum, mulher, com um ano de empresa, com dezenove anos... Era uma coisa de quebra de paradigma.

P/1 – E a reação dos subordinados, como é que ficava isso?

R – Pois é. Você tocou no ponto que eu ia falar em seguida, mas nessa época eu não tinha subordinados, porque, pela estrutura de cargos e salários da Vale, que veio a mudar muito depois, o professor Lauro, com plano de cargos e salários que o _____ já deve ter se referido, tinha uma tabela muito similar a de serviço público nessa época, em que havia um escalonamento salarial na vertical e que era composto de cargos básicos, técnicos, e de chefia. E como a tabela era única, não era uma escama de peixe onde você atribui valores para técnicos que são até seniores e depois chefias, não. Era uma só. Você, a partir de um determinado ponto, para ganhar mais, tinha que ser chefe de alguma coisa. E aí

era uma multiplicidade de cargos de chefia absolutamente desnecessária, que veio a ser corrigido depois. E o que acontecia? Quando eu assumi a responsabilidade do cargo de especialista em seleção, se é que a gente pode chamar assim, não havia esse cargo na escala salarial. Tinha que ser chefe de seção de seleção, que era uma maneira de pagar mais. Então eu virei chefe de eu mesma. A gente dizia que a Vale tinha muito chefe e pouco índio nessa época, todo mundo tinha que ser cacique para ganhar um pouco mais, porque era a forma de retribuir uma especialização ou um aperfeiçoamento. Quando eu vim para o Rio de Janeiro, aí foi o problema que se verificou com os subordinados, como eu disse. Eu caí de pára-quadras no Rio de Janeiro por conta de um problema familiar. O pessoal que estava aqui não queria nem saber. A secretária da superintendência, onde eu vinha trabalhar... Se bem que no início, não. Eu sentava numa salinha, enquanto o Doutor Pragana me deixou trabalhar meio expediente só. Eu não tinha cargo nenhum, eu estava transferida provisoriamente de Vitória, eu continuava vinculada à superintendência da estrada. No momento que se regularizou a minha transferência ao único cargo disponível para eu não ter prejuízo salarial, era chefe de secretária, quem trabalhava nessa secretária? Eram umas senhoras, todas bem mais velhas do que eu. Tinha uma portuguesa que era uma delícia, depois ficou muito minha amiga, e que tinha as suas limitações. Ela fazia o protocolo, entrada e saída, etc. Tinha uma datilógrafa que batia dez, quinze vezes a mesma coisa e sempre com erro, era uma coisa impossível. E esta era baixinha, uma linda viperina. Era uma pessoa má com os outros.

P/1 – Não tinha nobreza, não tinha escrúpulo?

R – Nenhum. Ela, realmente... E depois eu vim a saber de umas coisas. Coitada, era uma infeliz, devia ser infeliz, se prestava a alguns papéis. Então essa era a segunda. A terceira era uma pessoa muito sensível, poetisa, mas uma pessoa muito difícil. Sabe a solteirona? Era esta. Ah, coitada. Eu acho que ela era muito frustrada por não ter casado. Não era tão bonita, embora devesse ter sido, talvez. E acho que tinha alguma paixão por alguma das pessoas que trabalhava ali, enfim. E eu tinha pretensões, claro, de acesso ao cargo de chefia. E tinha uma quarta, cuja língua era um pouco mais inteligente do que a primeira datilógrafa, mas era pior de caráter. Nossa Senhora, era uma coisa terrível, uma pessoa muito má. E eu caí nesse antro, e o Pragana nem devia imaginar, porque ele era um anjo nesse negócio, e quando me colocou ali foi porque saiu a pessoa que era chefe. Era um homem, advogado, muito amigo meu e, desde aquela época, tem um carinho enorme por mim. Somos amigos até hoje. Ele saiu porque era uma pessoa extremamente capaz, fez um concurso para o Congresso, passou, e se a Vale não desse uma melhoria acho que ele ia embora. É dos advogados mais sensacionais que eu conheço, e depois é uma pessoa que eu costumo dizer que é puro de coração. Eu nunca vi uma pessoa tão maravilhosa, e quando eu disse que eu tive o privilégio de conviver com pessoas assim, ele e o Max eram meus amigos, como dois irmãos. E o Alves, quando deixou de ser chefe da secretária, o Pragana me indicou, e aí foi uma frustração. Eu, vindo de outro lugar, mais moça do que todas elas, não pertencia ao grupo, e vim ocupar o lugar que elas julgavam que era delas. Olha, fizeram todo tipo de boicote possível. Primeiro, eu não entendia nada de (papel?), tinha horror a (papel?), então eu procurava um documento, eu não achava. Tinha quatro paredes cheias de pastas, cheias de papel, e eu tendo que _____ com aquele negócio todo. Na minha mesa tinha três telefones, um ringmaster, que naquela época existia, que é como se fosse um interfone. E eu tinha que redigir e verificar a redação daquela turma toda, eu tinha que ler tudo que chegava, tudo que saía. Basta dizer que nessa época eu fiz um curso de leitura dinâmica, e hoje em dia todo mundo se impressiona com a velocidade com que eu leio. Claro, eu tive que me treinar, porque eu tinha que ler tanta coisa, todos os pareceres. Não só eu lia quando entrava e saía, mas eu tinha que conferir, porque com os erros de datilografia que elas cometiam, eu tinha que conferir tudo. E aí tinha o segundo ponto: além de ocupar o lugar delas, eu fazia crítica do trabalho e, apesar de falar com muita gentileza, doía nelas. Bom, me boicotaram, fizeram intrigas até não poder mais, tentavam me atingir na minha moral, porque o que eu aprendi depois... Eu chorava a três por dois, eu só fazia chorar, porque o que eu ia fazer? Eu aprendi depois, e aí eu já morria de rir, e eu vou contar uma outra história muito engraçada do tempo da fundação, mas deixa para depois. (risos) Quando as pessoas não podem atingir a gente profissionalmente... Eu sempre fui muito zelosa de não deixar passar nada, então eu tinha um trabalho de qualidade. Em quantidade, eu trabalhava feito uma mora. Eu nunca saí da Vale do Rio Doce antes das nove da noite. Nos meus 32 anos de Vale, o mínimo que eu trabalhei por dia foram dez horas. O mínimo. Nunca trabalhei menos de dez. Quando eu saía pra fazer o mestrado, que eu saía seis e meia, às vezes seis, parecia que eu estava saindo mais cedo, porque normalmente eu sempre fiquei até oito e meia, nove horas, dez. Então todo mundo achava que eu estava saindo cedo, e eu tinha entrado lá às oito e meia, nove horas. Então, se eu trabalhava muito, a qualidade do meu trabalho era boa, o que é que iam me criticar? Tinha que atingir a minha moral, e aí eu tinha que ser amante de A, de B, de C, era uma loucura. Depois, eu era muito mais jovem do que a turma toda, eu sempre me vesti da maneira que me agradava, e tenho bom gosto, eu sei disso. Não preciso ser modesta, porque eu acho que a falsa modéstia é pior do que a imodéstia. Eu tinha poucas roupas, não muitas, mas de muito boa qualidade, e sobretudo combinando as coisas, e isso não era regra geral. Eu não era aleijada, jovem, de bom gosto, muito bem educada. Além da educação de berço, eu tive uma educação esmerada, e isso devia magoar muito as pessoas, e eu não podia perceber que o que elas faziam... É que a inveja é uma coisa muito feia, não é? Devia ser isso, eu não sei. E às vezes diziam que eu era arrogante. Pode ser até que eu fosse, talvez eu não fizesse por mal, mas uma vez teve um episódio com o Doutor Hélio Bento, que ele me chamou para rever um parecer, acho que ainda estava na superintendência de administração. Eu não me lembro bem se estava na chefia do Setor de Educação ou já mais tarde. Não, foi nessa época, na chefia do Setor de Educação. E ele, no meio da conversa, virou para mim e disse assim: “Dona Shirley, a Senhora não deve ter problemas para transitar na empresa”, porque até então eu tinha sido a primeira mulher a ir a uma reunião de diretoria, convocada para explicar alguma coisa, fazer alguma exposição. A primeira mulher a ser chefe de setor, depois chefe de departamento e superintendente. Nessa época, eu era chefe de setor. Também tinha sido a primeira... Nem me lembro direito, mas acho que sim. A primeira mulher a ir numa reunião de diretoria para defender um parecer. Ih, foi uma novidade. E ele, então, num desses papos, disse: “Dona Shirley, a Senhora não deve ter problemas.” Eu disse: “Como, Doutor?” “Não, porque a Senhora goza do melhor conceito na diretoria, e todas as pessoas sabem do seu valor. A Senhora tem tido um acesso profissional baseada nos seus méritos.” Eu disse: “É, Doutor Hélio, mas existe uma luta de esgrima. O Senhor tem razão, para baixo eu não tenho problemas, para cima também não. O problema são os meus pares. O Senhor não pode imaginar. Quando eu me sento numa reunião, quando está cheio de engenheiros homens, e a minha opinião pode valer mais do que a deles em um ponto que eu esteja defendendo, eu realmente faço uma luta de esgrima, e é um jogo, porque tem que fazer de conta que a opinião é deles e não minha. Eu tenho que passar o argumento como se fosse.” Aí ele parou daquele jeito, fez assim: “É, eu nunca tinha pensado nisso.” E eu tinha um outro superintendente que gostava muito de mim, também era do Espírito Santo, e ele, de vez em quando, percebia isso, porque houve um dos meus chefes, o gerente de departamento quando eu era chefe do Setor de Educação... Um deles me ignorava, eu já contei a história. Até que um dia que o Marechal chamou, aí ele passou a me respeitar, mas esse outro, não. Ele me prestigiava muito e tal, mas ele, de vez em quando, nas reuniões, ficava me observando. Depois da reunião, ele chegava para mim e dizia assim: “Italiana, eu quero morrer seu amigo, porque, sem a gente perceber, você já está lá com a faca, enfiando, e a gente não tem tempo nem de reagir.” Mas, realmente, era de uma maneira com

argumentos, destruindo a argumentação do meu opositor, porque eu não tinha outra maneira. Era todo um jogo realmente fenomenal de convencimento. Então nesse período da secretaria eu tive problemas, até que, depois, a portuguesa começou a entender que eu não ia sair, que eles tinham que se acomodar, ela começou... Talvez com conversas com o Alves, que sempre tentou me ajudar muito, porque ele tinha deixado esse grupo, que era subordinado, e eu assumi. Depois, teve também um episódio que eu, já na chefia do Setor de Educação, sempre preparei os meus substitutos, e eu só tinha... Ah, tem esse outro episódio que eu também tenho que contar, que é muito engraçado. Essas más línguas, depois que eu comecei a assumir outras, e quando eu fui para o México com bolsa da Unesco, inventaram tudo, até que o meu chefe tinha me mandado porque a mulher dele tinha ciúme, e não era nada disso. Eu tinha ganhado uma bolsa da Unesco e não era por meus méritos, era porque eu tinha coordenado o projeto do tal francês. Bom, mas aí eu ia contar a história do Setor de Educação. Eu tinha uma secretária, tinha mais uma ou duas auxiliares, usava muito estagiário, mas chegou um momento que eu achei que eu tinha que preparar um substituto, eu estava muito sobrecarregada. E aí eu fiz a descrição de quem eu queria. Queria uma pessoa com formação em Educação, de preferência mestrado, que era mais do que eu tinha, porque eu acho que tinha que ser melhor do que eu para dar continuidade e eu poder ir procurar o meu outro rumo. E no meio da seleção, foram ficando poucas pessoas. Do meio para o fim, ficaram duas: uma casada, todas as duas com mestrado, com filhos pequenos, e a outra, solteira. E como os testes deram resultados iguais, os testes psicológicos, o currículo era mais ou menos similar, ficou para o meu critério de entrevista escolher qual das duas, e eu achei que a casada era melhor. Ah, e aí era aquele meu chefe que nem falava comigo e que deixou passar aquele bilhete que o Marechal pegou, o meu chefe imediato, e ele não queria que eu admitisse a casada. Mulher, para ele, já era complicado, _____, e ter uma casada era muito complicado. Então, porque tem filho, porque não sei o que, e eu sempre tive... A minha secretária era casada, tinha filhos, e nunca tive esse problema, porque eu sempre orientava, eu dizia: "Olha, a partir do momento que você não possa cuidar, invés de deixar com empregada, põe numa creche que é um pessoal especializado." E ajudava nisso aí, na orientação. Claro que faltava, é inevitável, não é? Porque quando a criança fica doente, o pai não fica em casa, é a mãe que fica, mas eu nunca fiz disso um cavalo de batalha. E aí eu ia tirar férias. Na hora da admissão da minha substituta, eu falei para esse superintendente que dizia "Italiana", chamava Arilton _____. Eu disse: "Arilton, você sabe que o meu chefe lá", aí dei o nome dele, "não quer que eu admita a pessoa que eu escolhi, porque é a casada. Eu vou deixar esse processo no meio do caminho, porque eu já estou com férias marcadas." Eu tinha três, quatro períodos de férias, era uma loucura, eu não conseguia sair direito, eu disse: "Eu vou agora. Quando eu voltar, eu não quero a pessoa que eu não escolhi." Ele disse: "Aí, que abacaxi que você deixa comigo." Eu digo: "Você vai ter que se virar, eu escrevi e é essa que eu quero." Aí, finalmente, realmente admitiram a pessoa casada, mas antes de admitir essa moça... Acreditem se quiser, como as pessoas cansaram de tentar me acasalar, porque eu sempre fiz da minha vida absolutamente... Na Vale do Rio Doce, nunca abri a minha privacidade de jeito nenhum. Se já falavam muito sem conhecer um pouco da minha privacidade, imagina se conhecessem. E era uma empresa muito doente ali em termos... Eu não sei se é todo grupamento assim, mas aquela que eu conhecia era. E como não conseguíamos mais me acasalar, porque tentavam e o tempo desfaz, sabe o que perguntaram para a minha secretária? Um dia, ela veio indignada. Perguntaram qual era a minha, insinuando que eu devia ser lésbica, já que não conseguíamos me acasalar com nenhum homem. [Perguntaram] se o meu jogo era com ela. Depois que eu admiti a minha substituta, e logo depois eu tive um convite para sair, que foi o tempo do Carajás... Aliás, eu saí antes para chefiar a área de benefícios...

P/1 – Dá uma pausa aí?

R – Então, isso são coisas, e essa foi a grande mudança, não é? Eu acho que pelo fato da Vale do Rio Doce ser muito grande, eu não sei se o acesso era difícil e a competição, muito forte, ou se a cultura da organização era muito antiquada. Então essas alterações, essa mudança de paradigma, mulher, ser a primeira isso, aquilo, aquilo outro... Como eu digo, era uma empresa de homens, de engenheiros, devia causar algum... Sei lá. Provocar reações que eram inusitadas na época.

P/1 – Era uma empresa muito mineira, também?

R – É, bastante. Havia uma predominância muito grande de mineiros na época. Bem, e quando eu fui trabalhar no Projeto Carajás, o que é que aconteceu? Eu saí daquele universo grande, empresa que eu achava muito doente, e passei a trabalhar com um grupo pequeno, com objetivos muito bem definidos, tarefas incríveis que a gente não sabia como fazer. Nós tínhamos que concentrar nossa energia toda naquele negócio. A gente trabalhava junto com americano, japonês, imagina se a gente queria ficar sendo a sub-raça menos capaz de fazer. Jamais. Então nós nos superávamos para conseguir cumprir todas as nossas tarefas da melhor maneira possível, a gente estudava feito louco e nos uníamos. Então, o grupo era pequeno, muito coeso, porque nós tínhamos obstáculos muito grandes para vencer. Aí eu comecei a achar maravilhoso trabalhar, eu esquecia do negócio do meu salário não ter sido corrigido, eu esquecia de tudo, o meu negócio era fazer aquele trabalho. Depois fui mudando de (Rebec?) pra (Valuec?), para Amazônia, e na Amazônia também. Primeiro foi a absorção da (Valuec?), que foi, como eu já contei, muito difícil, porque era o menor engolindo o maior. E aí tiveram episódios também interessantes, eu passei a ocupar o lugar de alguém que já vinha da Amazônia, e teve carta anônima, mas aí era um problema de personalidade, porque essa pessoa é...

P/1 – Teve carta anônima? Ameaças, _____?

R – Não, no sentido... Como é que foi essa carta anônima? Foi para o meu chefe. Não, foi para a administração da Vale, dizendo que eu tinha sido colocada, não era capaz e tinha que ser melhor avaliado, que eu não tinha competência, acho que foi uma coisa assim. Eu já até esqueci o conteúdo, mas que teve uma carta anônima, teve. E efetivamente não lembro do conteúdo, graças a Deus. A minha memória tem a capacidade de apagar algumas coisas muito desagradáveis. E, então, nós tínhamos, como eu disse, essas metas. Depois eu me firmei na superintendência, voltei, teve aquele período sofrido, que foi o retorno à Vale do Rio Doce, porque aí eu também posso entender, devia haver uma pressão muito grande das pessoas que lá ficaram, e eu voltava maior do que eu tinha ido. Eu tinha crescido, e o meu chefe, que ficou sendo o meu chefe, o superintendente de Recursos Humanos já na época da Vale do Rio Doce, deve ter sofrido muita pressão para não me colocar em uma posição de assessoria, mas com um cargo de maior relevo naquele ambiente, porque, afinal, era como se eu fosse um filho desgarrado. Quer dizer, eu saí da superintendência, fui trabalhar em outra coisa e depois estava voltando, e esses retornos são sempre muito complicados, e por isso é que eu acho que eu fiquei subordinada para tratar de assuntos de recursos humanos de Carajás, uma pessoa que não entendia nada. Deveria ter sido pressão. Enfim, mas isso não vem ao caso. Aí veio a fase que eu tive o convite e aceitei ser assessora de diretor, e depois a designação para a fundação, e

quando eu... Eu acho que foi no período da fundação. Não, desculpe, por causa da história que eu lembrei agora, foi no período que eu era superintendente de Recursos Humanos. Eu ia muito ao Norte, tinha uma equipe, porque vocês devem ter sabido, todo mundo já deve ter, não sei se alguém já contou a história da decisão de fazer o escoamento do minério por ferrovia e pelo porto, e eu era daquele grupo que fazia a romaria. A gente ia a Belém, São Luís, e reunia com várias pessoas do governo, empresários, para explicar o que era o Carajás, quais eram as nove alternativas do projeto que tinham sido estudadas. Paulo Augusto é que veio hoje?

P/1 – É, foi.

R – Ah, então ele contou essa história. E eu era daquele grupo que ia com ele ou sem ele, mas em geral era com ele, fazer as explicações de como era o escoamento e porque era, e aquela confusão da revista Portos e Navios que ele deve ter se reportado e o Clube de Engenharia. Então a gente virou menino propaganda, quer dizer, equipe de propaganda do Projeto Carajás. Cada um explicava o seu (metiê?). A mim cabia a parte de Recursos Humanos, Lurdinha explicava a parte de núcleos urbanos, o Paulo explicava sobre a estratégia operacional, enfim, fomos nós. Então eu já era um pouco conhecida e depois me relacionava com o reitor da universidade, com o diretor da escola técnica, com o pessoal do Conselho Estadual de Educação, porque eu tinha que ir explicando o que é que a gente ia fazer, como é que ia recrutar as pessoas, como é que ia treinar. A mim cabia toda essa explicação. Bom, eu não me lembro porque foi, mas me parece que foi um pedido de emprego, eu não tenho certeza qual foi a razão, o fato é que alguém lá da região de Belém queria alguma coisa e eu firmei pé dizendo que não, e era não, e não. E aí eu não me lembro se o comentário foi feito com um político ou com alguém da empresa, mas mais ou menos era o seguinte: “Ah, tem uma mulher lá na Amazônia que manda pra caramba, deve dar para todos os diretores” e não sei o quê. E essa pessoa que era minha amiga veio me contar isso, muito chateada e constrangida: “Shirley, você não imagina, comentário no meio de uma roda, tinha gente à beça.” Aí eu olhei com uma cara de riso. “Mas como? Você não está chateada?” Eu disse: “Meu caro, quando eu entrei na companhia, eu chorei muito por causa disso. Quando eu vim para o Rio de Janeiro, eu também chorei muito. Hoje em dia, você pode dizer para esse cara que eu ainda me dou o direito de escolher a quem eu dou, e se eu quisesse dar a todos os diretores, só se eu tivesse de aço, porque tem alguns, inclusive, que não fazem o meu gênero.” E aí eu desabei, falei tudo o que eu tinha vontade, eu disse: “Eu ainda tenho o direito, e não abro mão dele, de escolher para quem eu dou.” Aí ele saiu, rimos muito: “Ah, que coisa boa, você já não está.” Eu digo: “Olha, já tive fases da minha vida de chorar por isso, hoje em dia eu morro de rir, porque pessoa que fala isso não me atinge mais.” Mas foi alguém... Eu me lembro bem o fato, foi nessa época que eu era superintendente de Recursos Humanos, mas era um colega meu, superintendente jurídico, que estava lá tratando de alguma coisa nas esferas governamentais e ouviu esse comentário e voltou muito chateado para me contar essa façanha. Bom, mas eu acho que agora chega de contar caso, porque senão eu não acabo. Vou contar a história da fundação...

P/1 – Mas com relação às casas, ao Projeto Habitacional de Carajás, a gente podia falar um pouco, a Senhora poderia falar um pouquinho mais?

R – Na fundação, eu disse para vocês que foi muito difícil o início. Primeiro é preciso fazer alguns esclarecimentos e, em seguida, falar do projeto. Eu peguei a fundação saindo de uma época que a fundação era rica, tinha dinheiro do sistema financeiro de habitação que ela aplicava como agente do sistema financeiro, tinha dinheiro da contrapartida do depósito do FGTS, que, como tinha inflação, os bancos tinham taxas que eles revertiam para a fundação só pelo privilégio de ter o depósito do FGTS lá, então a fundação não se preocupava muito. E como eu disse, era uma empresa de produção, porque os meus antecessores, o primeiro não tanto, mas o último, que ficou dois mandatos, se eu não me engano, era um empreendedor muito empreendedor, e, com muito dinheiro, desandou a fazer prédio, prédio, casa. No início vendia, aí depois saíram para fazer pré-fabricado para atender a baixa renda, mas a qualidade não era muito boa. Fazia escola, fazia convênio com prefeitura, e o fato é que, quando eu assumi a fundação, ela estava com estoques de imóveis enormes que não conseguia vender, tanto prédios com apartamentos, como casas, em vários lugares, tinha em Vitória, tinha em Itabira, tinha em Belo Horizonte, tinha ao longo da ferrovia do Carajás. Eles fizeram muitas casas e não conseguiam vender, tinha problema de qualidade, rachadura, a qualidade baixou, enfim. Quando você começa a produzir muito, em quantidade, sem um controle de qualidade efetivo, a coisa desanda, e eu cheguei na fundação exatamente nesse momento, e reclamações dos empregados que queriam comprar casa, mas não queriam aquelas casas que estavam para vender. E a fundação tinha 330 pessoas, e foi o momento que o sistema financeiro de habitação parou de ter dinheiro, esgotou. O Wilson me disse: “Shirley, a Vale do Rio Doce não vai botar mais dinheiro na fundação, você vai ver, então, se você fecha a fundação ou se continua e de que maneira continua.” Aí, olha, sentamos, primeiro eu pedi um auditoria para avaliar todos os problemas. Por que não vendia? Por que tinha problema de qualidade? E o pessoal falava horrores que tinha gente ganhando por conta e não sei o que. O trato com os empreiteiros sempre é uma coisa complicada, e eu pedi, então, à Vale que mandasse fazer uma auditoria, porque eu não queria tomar decisões sem antes ter uma auditoria. Veio um relatório com problemas de toda natureza: o prédio; a maneira do construtor ganhar mais era diminuindo; se o pé direito devia ter três metros, tinha dois metros e oitenta. Vinte centímetros em cada andar num prédio de dez andares, você faz ideia da economia? Depois tinha uma porção de problemas. Bom, a primeira decisão minha tinha que ser afastar quem era responsável por isso. Eu não sei nem dizer se ganhava dinheiro ou não, não queria nem saber, mas se falhou na gestão não podia continuar. Eu só podia ter gente da minha confiança, e houve algumas coisas que eu tive que começar, porque como se diz, não basta ser honesto, tem que parecer honesto. Eu tinha quatro meses na empresa, veio Natal, e eu recebi de presente de um empreiteiro dos grandes um quadro do Romanelli que devia ter oitenta por um metro. Eu não abri esse quadro, eu não vi, eu chamei o presidente da associação dos empregados e, como eu sabia ter que demitir gente, e eu já estava com a lista pronta, porque eu tinha que começar a reduzir custos, eu não tinha como pagar a folha, então eu disse: “Olha, você vai levar esse quadro e vai sortear entre os empregados.” Aí ele disse: “Mas, Dona Shirley, a Senhora não vai abrir?” Eu disse: “Não, não quero nem ver o que é.” Aí ele levou lá para a associação, abriu, voltou de lá e disse assim: “Mas _____, é um Romanelli.” Eu disse: “Eu não quero nem saber, eu não quero na minha casa um negócio desse, eu não tenho serviço prestado à fundação para receber nada e nem receberia um presente desta natureza. Uma lembrança eu aceito, mas um presente desse, de jeito nenhum.” Felizmente, fizeram o sorteio, ganhou um engenheiro que era um dos primeiros da lista, e aí eu fiquei contente, porque pelo menos alguma coisa ele ia receber a mais. Então eu tive que ir começando a demitir gente, mas muita gente. No início, saiu de 330 para... Eu não me lembro se foi duzentos e depois baixou mais, então eu chamei todos os chefes e disse: “Olha, temos critérios. Primeira coisa: os menos capazes e que tenham problemas de comportamento. Segundo, os solteiros, os mais jovens, e deixa por último os pais de família, porque é um negócio complicado, e vamos tentar arrumar emprego.” Chamei a agência de emprego, e a fundação custeou para que eles tentassem caminhar, então foi um período extremamente doloroso que eu já tinha feito uma outra vez e tive que voltar a fazer na fundação, quer dizer, reduzir cinquenta por cento. Nesse ínterim a (Maquise?) estava

trabalhando e foi concluindo o trabalho para me dar as diretrizes estratégicas e então a gente começou a ver. Primeiro, tinha um sistema de decisões baseado só no achômetro, decidir o preço de casa sem saber o custo da casa, enfim. Então eu comecei a montar um sistema de informação gerenciada para começar a tomar decisões técnicas, fazer redução de custo. Eu me lembro que reduzimos o custo administrativo em 25 por cento só reduzindo o número de xerox que se fazia, telefonemas, fax. Era telefone, fax, xerox, aí depois eu reduzi. Como diminuiu o número de empregados, [antes] pagava aluguel em dois prédios, passei a concentrar tudo em um prédio só. O pessoal reclamando, apertado, e eu sabia que tinha que demitir mais gente. Eu disse: “Vamos nos acomodar aqui mesmo.” Então diminuí despesa de aluguel, quer dizer, fomos (portanto?) uma estratégia para vender aqueles imóveis, mas não tinha mais alternativa, então, colocada essa estratégia no funcionamento, eu queria atender aqueles sessenta por cento que nunca tinham sido atendidos, que era o pessoal que ganhava menos de cinco salários mínimos e a maioria, menos de três. E aí o Wilson me chamou e disse que também estava fazendo racionalização na Vale, e tinha imóveis operacionais, porque toda ferrovia, quando se instala, desapropria uma gleba muito grande ao longo da ferrovia, e depois ficam terrenos que não têm utilidade, e em Vitória, por causa das oficinas, depois foi fazendo racionalização, foi tudo para Tubarão, e sobraram terrenos em Cariacica, Porto Velho, Santana, que viraram áreas nobres, porque, no início, era só operação da Vale. Quando a operação mudou para Tubarão, ali passou só a ser um corredor onde passava o trem de passageiro, e aquilo eram áreas que a gente podia lotear, vender. Tinha um monte de invasões, aí o Wilson me chamou e disse: “Eu faço um contrato e vocês vão cuidar da alienação desses imóveis. Regularização e alienação ao longo de toda a ferrovia em Itabira, Vitória, onde tiver imóveis, vocês vão fazer, e o dinheiro que arrecadar, vocês vão usar para fazer o programa habitacional.” Aí a gente fez a listagem dos imóveis e qual era o de maior valor? Era o campo do Botafogo, tinha dezoito anos, porque o campo do Botafogo foi do tempo da interferência política, na época do Geisel, que botou uma diretoria toda dele e que quis resolver o problema dos clubes de futebol com o INPS, e a maneira de resolver a dívida com o INPS foi a Vale do Rio Doce pagar o INPS e receber o que tinha para oferecer, e eles tinham, para a Vale... Tocou o Botafogo, e recebeu o campo de futebol, que era o imóvel que eles tinham, e ficou. No início, era para ser a sede da Vale, mas aí o Geisel, o dia que foi visitar a sede de Furnas, com portão eletrônico e não sei o que, chamou o _____ disse que ninguém ia fazer mais prédio. A Vale, que tinha feito um concurso, estava com tudo pronto para fazer os prédios no campo do Botafogo... Acho que o Doutor Hélio deve ter contado isso, não?

P/1 - _____.

R – Bom, então começou a tentar dar uma finalidade, e, como assessora do diretor administrativo, que tinha área de compra e tinha esse problema jurídico, imóveis e tal, eu sabia do problema e acompanhei várias negociações com o metrô. Tentou-se vender para o metrô, mas sempre que o processo ia, ia, quando batia na mesa de algum botafoguense, o que é que ele fazia? Botava na gaveta e não andava, e levaram dezoito anos, aí veio um projeto de desapropriar a antiga sede do Botafogo como se fosse de arquitetura, um prédio para ser preservado. Não tinha nada, era uma mistura de estilos, uma coisa, mas era a paixão botafoguense e a gente não administra paixão. Bom, e eu sabia, tinha dezoito anos aquele negócio rolando, e, na minha lista, era o primeiro, porque era o mais valioso. Aí o Wilson disse: “Olha, eu quero o dinheiro que a Vale pagou”, acho que eram dez milhões de dólares, uma coisa assim, eu não me lembro mais, “vocês, me dando esse dinheiro todo, o resto é da fundação, porque eu não posso fazer doação, a Vale do Rio Doce tem que receber de volta esse dinheiro.” Eu digo: “Pra já, esse é o primeiro da minha lista.” Botei a turma de Vitória para cuidar de regularização e alienação do... E, aliás, o Vicente Barcelos, que vocês vêem naquela foto, era coordenador de Vitória quando eu demiti o coordenador que lá estava. Ele fez um trabalho maravilhoso com uma equipe. Aliás, o Frederico (Moncorvo?) ainda está na companhia, era dessa época também. Fizemos um trabalho sensacional, contratamos o melhor escritório de advocacia, que era o que conhecia da época da desapropriação, fizemos toda a regularização, alienamos um monte, mas era um precinho desse tamanho, porque quando tinha ocupante, tinha que negociar com ele para não causar um problema social muito grande. Então o Botafogo era a minha menina dos olhos, mas eu não tinha competência para agregar valor naquele imóvel e poder, então, vender com um preço acima do que eu precisava retribuir à Vale e ainda ficar com sobra. E outra coincidência, que costume dizer, um golpe de sorte: um dia o Wilson me chama, diz assim: “Vem aqui, porque tem um pessoal do Botafogo e você é a dona do Botafogo.” Da sala dele, ele ligou desse jeito: “Você vem negociar com esse pessoal.” Aí cheguei lá, estava o presidente do conselho do Botafogo com oito pessoas, entre eles o Montenegro do Ibope, que era dos botafoguenses lá do conselho que queriam de volta a sede. Muito bem, aí o Wilson disse: “Olha, eu não quero nem conversar com eles. Como eu passei para você esse abacaxi, você leva lá para a sua sala, conversa, mas se você quiser, usa a minha sala de reuniões aqui, conversa com eles e toca o assunto. É com você.” Saiu da sala e foi embora. Aí o Wander, que era o meu chefe, ficou comigo e nós conversamos. Eu disse: “Olha, o meu problema é o seguinte: os senhores podem ter o Botafogo de volta, desde que me dêem, numa permuta, alguma coisa que tem o valor que vale o Botafogo, porque a Vale pagou por ele.” Falou: “Nós podemos negociar.” Aí foram embora e, em seguida, eles vieram com uma proposta: “Nós temos o Morisco.” Só que o Botafogo tinha quase dezoito mil metros quadrados e o Morisco tinha sete. Eu digo: “Olha, eu não posso permutar, vocês não têm dinheiro para me pagar, então vamos fazer o seguinte: eu faço o trabalho técnico e vocês...”, porque a gente estudou os dois imóveis, tinham problema ilegal, tinham uma porção de coisa. “Façam todo o trabalho político e de modificação de leis que tem que ir para a Câmara. Se eu conseguir agregar valor a esse imóvel, eu troco com vocês sem que vocês me dêem nada, e a gente assume o compromisso de fazer o projeto dos dois, do campo do Botafogo e do Morisco.” Aí chamei um arquiteto, fizemos um estudo fotográfico da baía, fizemos um projeto, que não é o que está lá. Tinha duas opções, uma lâmina e um (baxo?), mas que era espelhado e refletia o morro e, então, ficava todo compondo a paisagem, refletia a baía. Aí, quando eu estava com esse negócio pronto, eu disse: “Wilson, nós temos que ir ao prefeito, porque o Botafogo, para mudar esse negócio aí, precisa que o prefeito dê o aval.” Era o Marcelo Alencar, marcou a audiência e foi comigo, e aí o Wander e ele ficavam me questionando: “Shirley, você acha que isso vai dar certo?” Eu disse: “Olha, eu acho que vai dar.” Aí o Wilson, quando a gente estava chegando na Gávea Pequena, disse assim: “Olha Shirley, se o prefeito comprar, eu acredito que você está com a razão. Se não comprar, nada feito.” Aí fomos lá, ele chamou as irmãs cajazeira, eu nunca esqueço, o Marcelo chamava a secretária de urbanismo e acho que a outra, não sei se era do patrimônio, eu não me lembro, eu sei que estavam elas lá, depois ficaram até minhas amigas. Eu abri o projeto, o Marcelo se encantou, ele disse: “Isso vai enobrecer essa área.” E, realmente, se vocês lembram, ali onde ficava caminhão de mudança, mendigo, era uma área horrorosa, e o Marcelo se encantou. O fato de ser botafoguense doente, ele _____ disse: “Pode deixar comigo o resto, eu chamo o presidente da Câmara, a Senhora pode trabalhar.” E aí juntou, porque com a saída dele, entrou um outro prefeito botafoguense, o César Maia, minha sorte também. Bom, então fizemos o projeto todo, aí entrou um ano de negociação com as associações de moradores, com todo mundo que queria palpitar, teve que ser democrático, e, na hora de mudança de lei, foi o Botafogo em peso para a Câmara, fazer com a torcida uma festa, aquele negócio, eu disse: “O _____ vocês fazem, porque esse eu não sei fazer, Vale do Rio Doce não ensina a gente a fazer isso, eu faço trabalho

técnico.” O fato é que a gente conseguiu fazer a permuta, não aprovou a lâmina, porque a associação de moradores não quis, quis um projeto que respeitasse o gabarito de sete metros. Fizemos um outro projeto, aprovou, toda modificação de leis, e nessa época eu já chamei uma engenheira que trabalhava numa fundação de previdência privada e ia trabalhar na (Valia?), só que eu fui mais rápida, eu estava entrevistando sem saber que eles também, e quando eu vi que ela tinha capacidade de fazer para mim todos os cálculos que eu precisava para saber se o valor do (APE?) dava para pagar o Botafogo, quer dizer, ela sabia o que eu não sabia, eu acreditava que o negócio era bom, mas eu não tinha como demonstrar isso, aí eu andei mais rápido, fui lá no superintendente da (Valia?) e disse: “Olha, eu vou precisar dela, eu vou contratar, mas é por um tempo, porque a fundação, depois, não vai precisar. Eu preciso enquanto eu tiver essa atividade, depois eu cedo ela para vocês, mas agora eu vou ser mais rápida e ela vai trabalhar comigo.” E, realmente, chama Carla (Jeacó?), me prestou uma grande ajuda e ainda está lá na fundação, na (Valia?). Muito bem, fizemos o trabalho, aprovamos na diretoria, fizemos a permuta, só que o meu sucessor na fundação... Porque no dia da assinatura da escritura de permuta, o Wilson estava de saída e eu também, então, na hora de executar o projeto, entrou o meu sucessor e cometeu uma falha ética tremenda. Não sei porque cargas d’água, sem pedir licença ao arquiteto que tinha o projeto aprovado, tudo aprovado na prefeitura, chamou um outro escritório, mandou modificar o projeto externamente, mais do que internamente, e fez aquilo que está lá. Enfim, esteticamente, eu achava o meu mais bonito. O meu, não, o que tinha sido aprovado. Eu ainda tenho o esboço e tal, depois eu recebi placa, no dia da volta do campo do Botafogo eu fui homenageada, foi um negócio assim, e até hoje o Montenegro, todos eles falam comigo como sendo... E um dos diretores que depois foi vice-presidente da Vale, estava na Rio Doce América, na época, como diretor e eu cheguei a Nova Iorque passeando, fui lá fazer uma visitinha rápida, e aí o (Bernardo?) _____, que ainda está...

(Interrupção)

R – Ele virou para mim e disse assim: “Shirley, é impressionante, foram dezoito anos e foi preciso uma mulher para resolver esse nó da Vale do Rio Doce.” Eu disse: “Bernardo, se você me perguntar como é que foi, eu vou te dizer que eu acho que o problema é que mulher tem um sexto sentido, tem uma percepção que talvez vocês não tenham.” Mas, para mim, o que aconteceu era o seguinte: eu até acho que foi subconsciente, porque na hora que eu, para o Botafogo, para o pessoal que estava lá na sala do _____, que podíamos conversar, a primeira coisa foi que eu confiei nas pessoas; segundo, eu acreditei que a gente ia resolver, porque eu não ia ter que negociar um negócio chamado paixão, eu ia tratar de um assunto técnico, e eu estava com um parceiro do meu lado que sempre atrapalhou o negócio, então esse era o meu parceiro que queria a realização do negócio, o resto tudo era tranquilo. Eu trabalhei com uma coisa que psicologia me ensinou, quer dizer, o meu (background?) de psicologia e de vivência com seres humanos me deu isso, não foi nada de especial. Bom, e aí com essa transação, eu posso dizer que depois eu soube como ficou o resultado, a Vale do Rio Doce ganhou três ou quatro vezes só com os andares que ela ficou, além do que ficou com a (Valia?), o valor que ela pagou e mais tudo, então teve um lucro extraordinário, só que eu que ia realizar o programa habitacional com o dinheiro que ia vir para a fundação, não fiz nada disso, e daí veio a moradia ecológica que era, como eu disse ontem, um projeto de uma arquiteta que estava estudando lá em Vitória. Eu acho que foi o Frederico e o Vicente que souberam do projetinho, e fizeram um comentário. Eu disse: “Está aí, um bom projeto para a gente atender o pessoal.” Porque nem a casa pré-fabricada de cimento podia, porque naquela época a inflação era uma coisa fantástica.

P/1 – Galopante.

R – E o cimento subiu em um ano... Enquanto a inflação, se eu não me engano, subiu novecentos por cento, o cimento foi 1900 por cento, então inviabilizou a casa pré-fabricada, e o que era a casa ecológica? Não levava cimento, ou melhor, o mínimo, que era só fazer os pilarezinhos. Só tinha uma parede de alvenaria, que era outra coisa cara. O resto, fazia com barro, e o barro, se não estivesse corrigido, corrigia com cal, que era uma coisa não só higiênica, mas barata, então eu já tinha um protótipo de solução de uma casa que seria fabricada e a gente pensava em ter um supermercado de casa. Então por que os caras iam no supermercado, nos Estados Unidos? Eles não vão comprar os módulos para fazer as casas todos pré-fabricados? Só que a gente não ia fazer de compensado como é lá, aquela coisa sofisticada, a gente ia fazer módulos de taipa, módulos com eucalipto tratado, e a gente estudou um sistema, porque não podia encarecer: em vez de transportar a madeira para ser tratada nas estações de tratamento, tinha que levar um equipamento que tratasse a madeira no local, de modo a movimentar uma única vez, que era da mata para o canteiro onde ela seria fabricada e jogada lá no supermercado, onde os caras iam comprar, e estudamos que tinha uma solução na Alemanha, um tal de um... Era uma espécie de uma carroceria de um caminhão que era uma estação de tratamento mini, e a gente botava na carreta, levava aquilo, estacionava no lugar do corte das madeiras, lá tratava, deixava secar e depois levava, então resolvia, só faltava o dinheiro. E com a venda dos imóveis, _____ campo do Botafogo, porque era a minha grande esperança, eu queria ter dinheiro para tocar toda essa parte do investimento inicial de preparar todos os módulos, treinar as pessoas para acompanhar a construção. Esse era o trabalho do Frederico, ele foi a São Paulo, inclusive, fazer um estágio de métodos construtivos para baixa renda e tal, e ele se encarregaria de treinar as equipes de técnicos para acompanhar, então a gente ia resolver o problema de moradia. Em Carajás tinha um problema, porque eu tinha que olhar para resolver o problema do empregado, mas os da Vale do Rio Doce também, porque a fundação tinha que atender aos dois interesses. Como o programa de desmobilização dos imóveis não operacionais estava indo muito bem, a gente estava conseguindo vender, e os imóveis que estavam encalhados também. A gente fez redução de preço até não poder mais para poder vender, porque tudo que estava em estoque era custo para mim, porque eu tinha que pagar vigilância, tinha que manter limpo, era uma complicação. Imagine uma construtora com dez prédios, todos fechados, tudo pronto, sem conseguir vender. Além do imobilizado, tem todo um problema de manutenção. Bom, e Carajás, primeiro era o (Decash?), mas nessa época já era o (Thie?). (Thie?) e o (Marcone?), mas nessa época já era o (Marcone?). Os custos de Carajás eram muito altos e eles queriam racionalizar custo de manutenção do núcleo, e com o incremento da operação, se eles tivessem que construir mais casas no núcleo, maior era o custo, porque manter uma cidade é um negócio complicado, e como ela é fechada, era e continua... Então a gente conversou como é que a fundação poderia ajudar a Vale do Rio Doce a minimizar isso. Ao mesmo tempo, no período do Wilson, foi feito um trabalho de comunicação empresarial muito bom, e a gente sabia da insatisfação do pessoal de Carajás, apesar de toda a assistência, toda a qualidade de vida que eles tinham, mas tinha coisa que a gente não poderia evitar, que era o grande irmão. Sabe aquele livro do George Orwell, 1984?

P/1 – Ah, tá.

R – Que era exatamente a mesma figura, e o João Manuel, que era o superintendente de comunicação empresarial, me deu acesso a um estudo feito a partir da redação das crianças de Carajás, e eu disse: “Não, temos que fazer alguma coisa.” E elas manifestando aquela coisa, porque o vizinho era o chefe, e elas, quando iam pra escola, diziam alguma coisa como se fosse triste morar em Carajás. Uma coisa, e eu não me lembro bem, que me tocou profundamente, e aí vem a minha sensibilidade à tona, então eu fiz a proposta, eu disse: “Não tem terreno da Vale em Parauapebas?” Porque Parauapebas, que tinha sido construída para ser o local onde morariam as pessoas prestadoras de serviço para Carajás, tinha se deteriorado com aquele negócio de Serra Pelada até não poder mais. Garimpeiro queimou a cadeia, só não queimou o hospital porque tinha gente dentro. Escola, enfim. E houve aquela migração fantástica e favelizou Parauapebas, eu digo: “Mas como é que a gente vai fazer?” Então vamos trabalhar na direção que vai pra área operacional, porque se o pessoal de Carajás vai morar aqui, tem que morar na saída pra lá, e a gente vai melhorando a cidade, já que não tem como melhorar aquela região que vai pra Rio Verde. Então vamos melhorar do outro lado. Aí tinha um episódio, antes do pessoal ter que cultivar coisas, mas os outros devem ter falado como fizeram o cinturão de produção de horti-fruti granjeiros, porque a gente comprava isso em São Paulo e levava pra lá, então eu disse: “Tem esses agricultores que se estabeleceram aqui, que já estão tendo excedentes e, então, vão pessoas que vão melhorar o padrão de vida, a gente trás os empregados pra cá. O pessoal de Carajás já ia fazer a feirinha lá em Parauapebas, com fruto do trabalho desses agricultores que se assentaram lá, enfim, desse movimento de assentamentos agrícolas. Eu disse: “Então vamos estudar”, aí fui lá com um arquiteto, o diretor da área de habitação, e aí olhamos e vimos que tinham dois terrenos, inicialmente: Chácara da Lua e Chácara do Sol. Mas como é que a gente deu nome a isso? É muito engraçado, e aí eu disse: “Vamos fazer um projeto, mas tem que ter qualidade, tem que ser bonito, as casas têm que ser semelhantes às de Carajás, mas não podem ser muito caras, porque o pessoal vai comprar, e vamos testar.” E aí eu fui a Carajás, combinei tudo, e, nisso, a gente fez uma parceria muito bonita entre a superintendência de Carajás e a fundação. Eu coloquei duas pessoas para ficarem lá fazendo um cadastramento de todas as pessoas, depois fizemos uma pesquisinha para saber quem queria comprar casa, quem compraria, que tipo de casa gostaria de ter, e aí partimos pra fazer o projeto arquitetônico e a avaliação de quanto custaria, e na hora de escolher esse nome, ah meu Deus, eu não me lembro direito, e tinha vários nomes, eu disse: “Não, vamos botar um nome que seja bonito, que inspire as pessoas a ir.” E eu não sei bem como é que surgiu e, no fim, ficou Chácara do Sol e Chácara da Lua.

P/1 – Lindo.

R – E quando fomos fazer o lançamento, eu ia para Carajás, para a televisão, e aí fizemos o lançamento e a venda. E, como eu te disse, eu fiquei lá vendendo junto com o pessoal, e foi um negócio que eu queria compartilhar daquela experiência, que era única, e realmente a aceitação foi enorme. E depois, o próprio (Marcone?) e o (Thie?), a gente conversava, porque, quando eu saí, já tinha vendido a primeira leva e já estava começando a obra. Como eu disse, a gente preservou aquela árvore. Se eu não me engano, é uma castanheira. Porque me doía muito o coração quando eu ia a Carajás depois de ter a estrada, que eu contei ontem. A partir do momento que tinha estrada, eu trabalhava em Marabá e ia pra Carajás de qualquer maneira, porque eu não dormia nas pensões, porque eu não confiava na limpeza, e eu vi o desmatamento daquilo ali. A gente passava e estava a floresta; daí a pouco, desmatavam um pedacinho, e quando a gente passava as castanheiras... Porque tinha uma lei que era proibido cortar castanheira, eles botavam fogo na árvore em pé, e ela queimava de dentro pra fora, era uma coisa... Depois, a gente passava e estava aquela coisa, parecia um cemitério de árvores, tudo cinza, eu disse: “Não pode.” E, como surgiram os núcleos, a gente passava e tinha uma casinha, daí a dois meses tinham dez, daí a pouco tinham cinquenta, e assim foram surgindo aqueles núcleos, aquelas coisas. E aí fizemos um contato com o administrador de Parauapebas, que era o prefeitinho, depois se elegeu prefeito também. Então a gente fez um trabalho no sentido de zelar para que aquela área tivesse segurança, tivesse limpeza, e realmente foi um sucesso, e eu acho que não só foram sucessos os dois primeiros lançamentos, como depois teve o Chácara das Estrelas, o terceiro.

P/1 – Ah, é?

R – É.

P/1 – Mas isso foi quando, esse Chácara das Estrelas?

R – Logo depois que eu saí. Tiveram que lançar o Chácara das Estrelas, porque teve demanda.

P/2 – A idéia era fazer a moradia ecológica ou não?

R – Não, lá não. Até porque não tinha eucalipto. As Florestas Rio Doce, eucalipto... A Vale não tinha nem a (Ceumar?) naquela época, porque a (Ceumar?) começou a reforestar com eucalipto lá depois. Lá, se a gente quisesse usar madeira, ia provocar desmatamento, não tinha madeira plantada, e como a gente queria atender da mesma maneira que em Carajás, a gente procurou fazer as casas de alvenaria, da mesma maneira como era lá. A moradia ecológica. Até porque, como o perfil da mão-de-obra de Carajás foi diferente, era tudo muito mais mecanizado, Carajás não tinha ninguém que não tivesse primeiro grau completo, e eram muito poucas pessoas, tudo era muito mais automatizado, tudo muito mais moderno, tanto que, enquanto o sistema Sul operava com quinze mil empregados nessa época, Carajás começou com 3500 pra fazer praticamente a mesma coisa. Vamos dizer que fosse uma proporção de doze mil no sistema Sul, tirando a administração, para 3500. A racionalidade... Porque nós, como eu disse, não queríamos repetir os erros daqui, a gente enxugou tudo. Então, se o projeto inteiro, para operar com 35 milhões de toneladas, eram 3500 empregos, em Carajás eram mil e poucos, uma coisa assim. A maioria era em São Luís. Então todas as funções que não necessariamente precisassem ser operadas na mina, foram levada para São Luís. O nosso objetivo era minimizar o investimento de Carajás, porque era muito caro, não só caro levar as pessoas, mas hospital, escola, casa, limpeza urbana, abastecimento, tudo. E nós queríamos reduzir custo, e, com esse propósito, a gente fez uma estrutura operacional completamente diferente do sistema Sul, jogando pra área do Porto, o que depois se fez aqui no sistema Sul também, a maneira de racionalizar. Até porque as minas de Itabira estão se esgotando, e aí não fazia sentido manter aquela quantidade de gente lá. Então a moradia ecológica era pra atender o pessoal de baixa renda do sistema Sul e principalmente a Florestas Rio Doce, porque a Florestas Rio Doce, a maior quantidade de pessoas dela, trabalhavam nos próprios plantios, e eram pessoas de salário mínimo, eram braçais, e não tinham moradia, e a fundação não era pra atender só a Vale do Rio Doce, era a Vale e

todas as empresas do grupo por convênio. Então se o cara morava dentro de uma floresta de eucalipto, não fazia sentido levar alvenaria para fazer a casa dele.

P/1 – Claro.

R – Ele moraria muito bem numa casinha, não dentro da floresta, mas próximo, que fosse, vamos dizer, de custo compatível com o poder aquisitivo dele. Então a casa ecológica era pra atender o pessoal de baixa renda da ferrovia do sistema Sul, da Florestas Rio Doce e de outras empresas cujo padrão salarial não era equivalente ao da Vale. Porque o menor salário da Vale, nessa época, eram três salários mínimos, quatro salários mínimos, então a gente ia atender esse pessoal da Vale do Rio Doce, que era mínimo, e das outras empresas. Então essa era a razão da casa ecológica. Como já são oito e quase vinte, eu prefiro que vocês façam perguntas e eu vou me aprofundando naquilo que vocês acharem melhor.

P/2 – Em termos de meta, quando você entrou na fundação, você comentou que o _____ decide se você mantém ou reforma, repensa a fundação. O que é que vocês pensaram naquele momento?

R – A primeira coisa que surgiu do estudo da (Maquise?) é que a fundação não devia construir, ela devia prover moradia, tanto que mudou a missão da fundação, que, aliás, o pessoal já deve ter dado pra vocês qual era a missão dessa época, senão eu posso dizer. Nesses jornaizinhos que eu dei pra vocês tem algumas coisas, mas eu tenho papéis onde estão escrito a missão. Mudou a visão da fundação, e aí nós estabelecemos uma visão não de cinquenta anos, mas de cinco anos, porque a (Maquise?) trabalhou conosco no objetivo de atender a meta de cinco anos. Em cinco anos a fundação deveria prover moradia a todo empregado que não tivesse, porque aí ela mudaria o seu foco e ela continuaria sendo um instrumento de desenvolvimento regional da Vale do Rio Doce. Ela fazia um pouco isso, porque quando fazia uma escola, uma ponte, alguma coisa, com o núcleo urbano, a gente abria a venda das casas, porque a gente não queria os núcleos exclusivos para empregado, para não ficar gueto só de empregado. A gente começou a vender para pessoas de fora, que foi a maneira também de acabar com os estoques. A gente vendia para fora, só que para fora a gente não financiava, eles conseguiam um financiamento ou pagavam à vista, e nós estabelecemos, então, que a meta da fundação era atender a todos que não tivessem moradia provendo, ou seja, com reforma da casa. Se não tivesse boa, se ele tivesse um terreno, a gente ia ajudá-lo a pensar que melhor alternativa de construção. Se ele quisesse comprar material, a gente comprava e ele faria a própria casa, quer dizer, a gente abriu alternativas para cada um dizer como é que ia prover a sua necessidade de moradia. Segundo ponto é que a gente colocou que as pessoas deviam não apenas morar, mas deviam viver. A gente criou um conceito de vivência, não bastava vender a casa, a casa precisava ter... Porque muitos desses núcleos que não se vendiam era porque não tinha escola perto, não tinha lazer, não tinha nada, então a gente criou o conceito do viver com dignidade, e, para isso, tinha que ter transporte, tinha que ter água. Tinha um núcleo em São Luís, aí, eu nunca esqueço. Era feito em um lugar, não tinha água, não tinha transporte, não tinha infra-estrutura urbana, e queriam que os empregados comprassem. Então fizeram casa em um terreno que deve ter sido mais barato, sei lá, casa de má qualidade, sem nenhuma infra-estrutura. Ninguém comprava, e quem comprou, devolveu para a fundação. Era um abacaxi monumental. Então a gente mudou o foco da fundação para marketing invés de produção, ou seja, era uma empresa de marketing e de serviços, e foi aí que eu nadei de braçada, porque a minha tese de mestrado foi: “A percepção do consumidor no marketing de serviços”, e era tudo o que a fundação precisava, era saber perceber qual era o desejo do meu consumidor de moradia, e foi todo o enfoque que nós demos, tanto na moradia ecológica quanto nos núcleos lá. Chácara do Sol, da Lua, foi a percepção do que é que o consumidor queria, tanto que quando nós construímos a casinha ecológica lá na reserva florestal, ih, o superintendente da floresta ficou cheio de pedido, porque todo o pessoal dele: “Ah, Doutor, nós podemos agora ter uma casinha.” Ele disse que foi criando uma expectativa daquelas pessoas que jamais pensavam poder comprar uma casa, porque o mínimo que a gente conseguia fazer, mesmo na casa pré-fabricada, se eu não me engano, eram trezentos dólares o metro quadrado, e a casa ecológica ficou por 150. Ou era duzentos e ficou por cem, eu sei que era metade, e dava pra fazer uma casinha evolutiva, começando só com um quarto, uma sala; depois ele ia lá, comprava mais dois módulos, fazia o resto. Esse era um conceito todo de mudança, em alguns terrenos da Vale a gente pensou em fazer também uma coisa, porque tinha uma comunidade SOS criança, e o Wander, muito sensível para problemas sociais, me colocou em contato pra gente atender crianças carentes, e eu enxerguei uma oportunidade de negócio que eu cheguei a ter investidores me procurando na fundação quando souberam o que eu estava querendo fazer. Eu sempre vi velhos empregados da Vale abandonados, bebendo, e isso me constrangia muito, e eu pensei em fazer casa de vivência para idosos, não asilo. E eu conhecia, porque nos Estados Unidos eu tinha visitado, na Alemanha. São centros de vivência. Enquanto o idoso é ativo, ele frequenta aquele núcleo. Tem apoio, médico, lazer, e pode sair pra trabalhar se ele trabalha, enfim. Pode tudo. Na hora que ele fica semi-ativo, ele tem que ter alguns cuidados, e quando ele fica inativo, invés de ficar num leito de hospital, que é muito caro para o país, para todo mundo, para a família, ele pode ter uma casa onde ele tenha carinho e gente que dê remédio e mantenha a higiene, que é tudo que precisa. Aí fui com o Vicente, quando a gente soube, e no Espírito Santo tinha um terreno a beira mar, próprio para isso. Nós fomos a Santa Catarina, porque tem uma comunidade de origem alemã cuja igreja ajuda a manter essa casa e nós visitamos, uma coisa sensacional, e nós fomos com um projeto maravilhoso. O Frederico empolgado também pra começar, e a gente ia vender, quer dizer, ia transformar num negócio pra vender esse terreno com lucro, para poder aplicar na nossa finalidade social, e chegamos até a projetar. Os investidores começaram a me procurar, porque é um negócio fantástico, porque a gente não ia fazer só para os empregados da Vale, a gente ia abrir, e era um negócio que, enfim, tinha mercado, infelizmente foram das boas idéias. Então a idéia era que a fundação, quando acabasse de cumprir a finalidade habitacional, tinha que se dedicar a outras tarefas sociais que a Vale do Rio Doce poderia se desincumbir através da fundação, com os fundos de melhoramento e desenvolvimento do Vale do Rio Doce, que depois ia surgir para Carajás, e outras verbas que a empresa julgasse que deveria reverter para comunidade. Perguntem, porque senão...

P/2 – Na Eco 92 teve alguma participação?

R – Não. A Eco 92 eu acompanhei, mas já fora, não dentro da fundação. Mas não fomos solicitados. O projetinho da casa ecológica, eu não lembro. Depois, a gente pode lembrar de quando ele é. O fato é que o Doutor Eliezer, quando ficou sabendo, ficou apaixonado pela ideia, pelos conceitos que estavam por trás. Falou com o Senhor Laurence, da _____ celulose, que mandou me chamar e queria ver o projeto, e foi um negócio assim, mas não deu tempo, porque eu lutava pra sobrevivência da fundação, para vender aqueles abacaxis que eu tinha levado. Então não

deu pra fazer os contatos e começar a fazer a mobilização. Quando eu fui visitar com o governador, o governador também achava que era uma alternativa para núcleos de pessoas carentes, então estava todo mundo interessado. Eu já estava com um convênio mais ou menos negociado com a Florestas Rio Doce, porque a Florestas tinha núcleos de plantio que não serviram para celulose por causa de custo de transporte; um deles no Vale do Jequitinhonha, e que estava sendo usado apenas para fazer carvão. Então uma das idéias era aproveitar aquele eucalipto que foi plantado no lugar, que a logística de transporte encarecia muito, para outras finalidades.

P/2 – E além dos projetos habitacionais da fundação, quais eram os outros projetos sociais que...

R – Bom, a gente estava caminhando para a criança e o idoso, que eram as nossas metas, porque escolas... Nessa época, a Vale estava fazendo convênios com fundações que já eram especializadas em educação, e eu, pra preparar o caminho da fundação futura, visitei dentro do projeto da (Maquise?). Nós fomos visitar, porque fazia parte do projeto a fundação da _____, que era gerenciada com cinco pessoas e fazia trabalhos comunitários com criança carente, com assistência à saúde. E a gente tinha duas preocupações, tinha uma outra que a gente zelava muito: primeiro, que os núcleos habitacionais não fossem só casa, fossem centros de, vamos dizer... Fosse possível viver com dignidade, com saneamento, com iluminação, tudo, educação, saúde; que não tivesse um posto de saúde, mas alguma coisa deveria ter; e lazer, para, exatamente, proporcionar às pessoas aquele mínimo que a gente sabe, e que é a vida em comunidade. Então nossa meta era ir enxugando a fundação, até. Mas enquanto tinha esse movimento de vender todo esse estoque de imóveis, regularizar, a gente precisava ter a carteira habitacional ainda funcionando, mas, olha, o que a gente fez de racionalização em termos de processamento de informações... A primeira coisa que eu fiz pra diminuir e racionalizar o meu trabalho foi instalar o correio eletrônico. O correio eletrônico foi uma das coisas introduzidas para reduzir 25 por cento do custo administrativo, não precisava mais ficar meia hora no telefone, porque a gente tinha o escritório Belém e São Luís. Depois teve na Bahia, porque teve dois núcleos habitacionais, lá na _____ também, Itabira, Belo Horizonte. Então eu tinha escritórios no Brasil inteiro, eu vivia viajando, dentro de avião pra lá e pra cá. E, com o correio eletrônico, eu tinha, maravilha... Sete horas da noite, quando ia todo mundo embora, eu sentava no correio e aí eu ia, porque todas as mensagens que eu recebia... Passar todas as orientações e cobranças, de modo que no dia seguinte, quando o chefe chegasse, a caixinha de entrada estaria cheia, e eu estaria livre pra poder trabalhar, porque é impressionante... Nesses cargos, eu costumo dizer que é incrível: as pessoas que, por causa do cargo que ocupam, não aceita falar com quem cuida, tem que falar com o chefe. Esse chefe, se é um diretor, é com o presidente da empresa. E eu vivia pendurada no telefone, era uma loucura. Tinha uma rachadura no apartamento que algum gerente comprou, ele não falava lá com o gerente habitacional, não, era comigo.

P/1 – Ligava direto?

R – É, é um negócio impressionante, eu vivia durante o dia no telefone atendendo gente. Trabalhava de sete às dez da noite naquilo que era a minha tarefa, e de vez em quando eu ficava frustrada. E as reuniões internas... Porque quando eu comecei esse processo de mudar a cultura da organização para virar pra marketing, eu reunia do chefe mais graduado ao mais simples funcionário, o mensageiro, todos juntos, e eu ia em todos os escritórios, em todas as instalações da fundação explicar qual era o sentido da mudança, porque pessoas estavam sendo demitidas, porque a gente tinha que mudar pra fazer outras coisas, e tinha que dizer, como eu falei ontem. Eu dizia: “Olha, eu quero que cada um contribua com o melhor de si. Se tiver uma idéia, põe no correio eletrônico, faça um bilhete pra mim, falem com quem quiserem, mas realmente eu tenho que ter a contribuição, vocês não podem ter medo de errar. Tem que errar, porque só não erra quem não trabalha.” Segundo, mudamos todo o sistema de avaliação de pessoas, introduzimos novas maneiras de pagar as pessoas, de premiar as pessoas. Fiz um empalme na empresa, no sentido de reduzir número de níveis hierárquicos e fazer as pessoas trabalharem em grupo tarefa, e, cada uma, com um poder de decisão e de apresentar soluções pros problemas. Ninguém recebia nada feito, cada um tinha que contribuir, e isso foi uma mudança drástica, porque... Eu não sei se a fundação tinha oito ou nove níveis hierárquicos, passava a ter três.

P/2 – E as pessoas...

R – Três com a diretoria. Diretor, gerente e peão.

P/2 – E as pessoas da comunidade? Eles mandavam sugestões, faziam pedidos à Vale, vocês recebiam muita correspondência?

R – Foi difícil, mas depois eles passaram, e era uma coisa maravilhosa pra mim, por todo o meu histórico profissional, ver como as pessoas cresceram. Eu sentava em reunião com todo mundo e fazia todo mundo falar, e perguntava quando não falavam: “O que é que você acha, qual é a sua opinião?” E as pessoas, pela primeira vez, me diziam ou escreviam pra mim: “Foi a primeira vez, a Senhora me fez sentir gente, de poder contribuir, de saber que eu sei alguma coisa, que eu tenho algo para contribuir, não só receber ordens.” Eu tive manifestações de pessoas incríveis, a Marisa é uma delas. Ela era uma simples recepcionista, eu vi o potencial da Marisa e comecei a colocá-la para substituir a minha secretária. Primeiro, todo mundo queria me chamar de Doutora e eu dizia: “Não, Doutora eu não sou, nunca fiz doutorado, não sou Doutora.” “Então, Dona Shirley ou Shirley?” “Pode me chamar de você, não tem problema, não é nisso que vocês me respeitam.” E aí o pessoal ficava, e como eu tinha sido professora na Vale, fiquei professora muitos anos, as pessoas me chamam de professora. Professora, na verdade, eu fui durante acho que oito meses, só.

P/2 – Eu queria te perguntar, Dona Shirley, se a Senhora... Tem sido essa trajetória toda da Senhora na Vale do Rio Doce e mesmo _____ pessoal, se a Senhora pudesse começar de novo, a Senhora mudaria alguma coisa nessa trajetória, nessa história toda?

R – Eu lhe digo honestamente, várias vezes eu já pensei isso, é óbvio que se eu tivesse ocupado alguns cargos com um pouco mais de maturidade talvez eu não tivesse me machucado tanto, e eu costumo dizer que é lamentável que eu tenha feito o meu mestrado só na década de oitenta, quando eu já tinha me desgastado muito, porque eu tinha muitas idéias, botava as idéias no papel, mas me faltava o traquejo de marketing, de ser a marketeira das minhas idéias. Como eu estava convencida, eu queria que todo mundo estivesse, e aí eu tinha frustrações monstruosas, porque aquilo que eu julgava importante não era importante pro meu chefe ou pro outro, e eu não sabia perceber, porque eu era muito imatura, imatura

no sentido de vivência. Eu, primeiro, não tinha a malandragem de lidar com pessoas muito diferentes, como eu disse, eu tive uma vida muito ingênua, fui criada de uma maneira muito ingênua, muito pura, não tinha a malícia das coisas, do trato com pessoas, aquela malandragem que a gente aprende quando convive no meio mais real. Eu vivi um mundo muito irreal, o internato era só de meninas, as freiras, ninguém falava de ninguém, na minha casa também não. Eu saía da fazenda, eu ia pro internato, eu vivi desse jeito dos oito até os dezessete anos. Aos dezessete, fui pra fazenda, passei aquele ano lá, e aos dezoito entrei na universidade, e logo no ano seguinte, na Vale do Rio Doce, que era um antro de gente que estava calejada com coisas que não me passavam pela cabeça. Eu era muito ingênua, então eu não mudaria a minha trajetória, a minha maneira, mas talvez eu tivesse me poupado mais. Agora, hoje, por exemplo, na universidade, eu tenho um prazer enorme de ajudar os pequenos empresários da incubadora, os novos empresários, no sentido de... Não é que eu vou passar pra eles a minha experiência, mas ajudá-los a pensar, como empresários, aquilo que não teve ninguém que fizesse comigo, quer dizer: “Olha isso, olha aquilo, vamos trabalhar dessa maneira.” Quer dizer, é funcionar um pouco como, o que a gente chama lá, business angel, quer dizer, é um anjo mesmo, um pouco protetor, meio mãe, não é? Porque existem os angel investors, que têm dinheiro pra botar pra ajudar a sair, e eu ajudo naquilo que eu acho que eu adquiri ao longo do tempo e que eu acho, num país tão carente como o nosso... Por essa razão que eu aceito trabalhar sem ter salário, sem coisa nenhuma. Eu ganho, às vezes, por alguns projetos que podem me pagar, mas eu acho que uma pessoa com a minha idade, com o privilégio de ter tido uma educação como eu tive, de ter tido a oportunidade de frequentar uma escola como foi a Vale do Rio Doce, de ter tido a oportunidade de viver, de aprender o que eu aprendi, eu não posso ficar dentro de casa ou em uma vida diletante só de música, viagem, etc. e tal. Acho que eu tenho que retornar, num país carente como o nosso, um pouco disso. Então eu acho que, na Vale, eu tenho uma tranquilidade, por isso é que eu acho que eu não voltaria e não faria muito diferente. Eu ajudei muitas pessoas, no sentido de ajudá-las a crescer, e uma coisa que me gratificava muito é que quando eu era, principalmente assessora de diretor, que todo mundo procura o diretor pra falar, mas ele não fala, quem fala é o assessor, muitas vezes eu ouvi isso: “Dona Shirley, a Senhora é realmente uma pessoa que a gente tem que agradecer muito. Quando a Senhora não pode ajudar ninguém, a Senhora ouve a gente.” Então, realmente, eu ajudei muita gente, numa época que a Aids... Eu nem sabia direito o que é que era isso, precisava trazer medicamento do exterior. Eu ia pra Vale sábado, domingo, feriado, carnaval, de noite, porque eu tinha o poder de falar no telefone com alguém nos Estados Unidos, pedir alguma coisa, com o pessoal da empresa toda, própria criança, filho, casualmente, de um irmão do Wilson Brumer, que eu nem sabia que era irmão dele. Na época que eu entrei na fundação, tinha uma filha com problema gravíssimo, cardiológico, e ontem eu estava pegando o retratinho dela, eu não trouxe, porque eu achei que era muito piegas. Ela foi para os Estados Unidos, fez uma operação e me fez um cartão. Claro que foi o pai que escreveu pra mim, mas uma coisa tão bonita. Infelizmente, ela viveu apenas alguns anos. Morreu, mas pelo menos teve uma sobrevida bem melhor do que teria se não tivesse feito esse tratamento, e fiz por ela e fiz por outras pessoas. Não sei se vocês sabem, a primeira mulher do Luciano, marido da Vânia, teve uma leucemia e eu consegui esconder dela até quando pude. Ela faltava muito ao trabalho. O dia que essa moça soube que eu sabia desde o início, que tinha poupado de descontar o salário dela e outras coisas, ela me deu um abraço chorando, mas uma coisa, uma das maiores emoções da minha vida. Então eu acho que o fato de ser mulher nessa posições me dava uma vantagem em relação aos homens, que é sensibilidade, esse sexto sentido também, perceber algumas coisas e poder atuar e tal. Realmente eu acho que não faria nada diferente, talvez só me preservasse um pouco mais pra não sofrer tanto, mas também acho que não conseguiria, é o tal negócio, se eu tivesse a cabeça e o corpo de 25, quer dizer, o corpo e a cara de 25 e a cabeça que eu tenho hoje, seria ótimo, mas já que eu não posso, eu fico do jeito que eu estou e eu acho que a sabedoria a gente só aprende vivendo, experimentando, e isso só vem com a idade, infelizmente.

P/1 – E, daqui pra frente, tem sonhos, projetos?

R – Olha, meus projetos... Ah, eu tenho tantos. Bom, primeira coisa, eu acho muito prazeroso o trabalho que eu tenho, porque é muito desafiador. O meu trabalho é olhar pra fora da universidade, ver o que é que ela tem que fazer para se ajustar. Então uma das primeiras coisas que eu fiz foi trabalhar junto na montagem do currículo do curso de meteorologia, porque o Brasil não tinha formação de pessoal em Meteorologia, e se queremos competir no mercado internacional, precisamos ter isso. Agora nós estamos repensando o currículo do curso de Engenharia para fazer face à essas mega-mídias e, enfim, porque tempo e espaço hoje em dia são irrelevantes no ato de ensinar e aprender, e apesar de a universidade ser muito tradicional, ela tem que se abrir pra isso, principalmente às empresas. A obsolescência, na época em que eu trabalhava, eu dizia: “Olha, quem não estuda a cada cinco anos, está obsoleto.” Hoje, eu acho que a obsolescência vem com dois anos, às vezes até menos se a área for informática. E, pela competitividade internacional, se a gente não trabalhar pra treinar as pessoas ao menor custo, não há como, e eu acredito que a educação tem que ser permanente. Acabou o tempo de botar o diploma debaixo do braço e dizer que está formado, então nós estamos trabalhando, eu digo nós porque eu faço parte de uma equipe, para montar um currículo de engenharia, seja para formar engenheiros ou para mestrandos e doutorandos, para que as pessoas que estejam no trabalho ou que moram lá no Acre não precisem vir ao Rio de Janeiro pra fazer esse curso durante cinco anos, ou três anos, ou dois anos, que possam fazer um misto de receber a instrução à distância, estudar, fazer encontros periódicos, trabalhar e ter a mesma qualidade, e ao mesmo tempo, ouvir dos empresários o que eles precisam e tentar ajustar, quer dizer, fazer a universidade estar sempre (par e passo?) com o mercado para que ela possa, inclusive, ser mais útil pra sociedade. Porque a gente pergunta lá, de que é que vale tantos papers dos doutores? Eu brinco que trabalho no meio de PhDeuses, e eles publicam nas revistas do mundo todo, tem prestígio pessoal, prestígio pra universidade, o que é que a sociedade lucra? Eu acho que chegou o momento das universidades terem que trabalhar com um retorno, pelo menos para as comunidades que estão mais próximas, e esse eu acho que é o meu trabalho, é fazer essa ponte, porque como eu vivi no mundo empresarial, e eles, só no mundo acadêmico, há uma linguagem que não é a mesma, e eu posso fazer essa decodificação ou ajudar nessa comunicação para que ela fique mais fácil. E como os novos, os alunos formandos não querem ser só empregados, querem ser empresários. Eu acho que a minha contribuição é lá na incubadora também, no trabalho que eu estou fazendo como business angel.

P/2 – O sonho é (tocar?) essa incubadora, _____?

R – Exatamente, nós agora já estamos trabalhando no segundo passo que é... Já tem quatro anos a incubadora, tem 25 empresinhas incubadas. Agora a gente vai ter uma extensão, que é o Parque Tecnológico Cultural da Gávea, para que depois fiquem mais três anos pra gente fazer, porque existe uma mão dupla nisso. A empresa precisa da universidade, mas não sabe como chegar lá. Já o empresário, que saiu de dentro daquela universidade, foi incubado, passou por ali, ele pode depois expandir, e ele volta pra universidade, porque a gente precisa da

realimentação de problemas para continuar a pesquisa, e ele precisa da pesquisa para continuar competitivo, então essa mão dupla é uma parceria que nós queremos construir a partir da incubadora.

P/1 – Shirley, então eu vou te fazer uma última pergunta. O que é que você achou de ter participado de um projeto memória pra companhia Vale do Rio Doce, e prestar o seu depoimento?

R – Negócio difícil. Primeiro, sou parte de uma história, já me sinto meio... Puxa vida, eu brincava lá na Vale que eu dizia que eu já era parte do ativo imobilizado, depois de 32 anos. E eu acho que é um privilégio, porque eu percorri... Isso eu não comentei também, mas eu comecei na Vale do Rio Doce com o segundo menor salário da empresa e saí com salário de referência. O maior salário da empresa, que era a referência para remuneração dos diretores, porque, na época, os diretores tinham contrato de trabalho suspenso, então eu tive uma trajetória de sucesso e que eu acho que, ao participar do Projeto Memória, ele tem duas faces. A primeira é dizer que a empresa é capaz, independente de parentesco. Nunca tive parentes, de indicações políticas, quer dizer, é valorizar alguém que começou tão simplesmente lá no início da base da pirâmide da empresa, e chegar a um cargo de primeira linha na empresa. Eu acho que isso é uma coisa fundamental, que é importante valorizar. E a segunda: é um privilégio ter, eu acho, participado, pelo menos nesse período de fatos e mudanças tão importantes na vida de uma empresa, eu acho... é um patrimônio nacional, eu me sinto realmente um pouco dessa história, e acho que contribuí, senão por outra razão pra... E até, em termos de fazer uma história, que é feita de pessoas, pessoas que têm qualidades, têm defeitos e têm até fragilidades que na... Mas, que na hora que é preciso, eu não sei onde que a gente vai buscar força, mas enfrenta os desafios, então o que eu fiz foi encarar...