

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

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

Memória Votorantim 85 Anos - Nossa Gente Faz História (MV)

## Dos números às pessoas

História de [Luiz Carlos Passadore](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 00/00/0000

---

Projeto Memória Votorantim 85 Anos - Nossa Gente Faz História

Depoimento de Luiz Carlos Passadore

Entrevistado por Judith Zuquini e José Alieli

São Paulo, 3 de março de 2005

Realização Museu da Pessoa

Código do Depoimento MV\_HV034

Transcrito por Écio Gonçalves da Rocha

Revisada por Teresa de Carvalho Magalhães

P1 – Então, Luiz, Luiz Carlos?

R – Luiz Carlos.

P1 – Luiz Carlos.

R – Mas eu sou mais conhecido aqui como Passadore.

P1 – E o seu nome vem da onde?

R – Vem da Itália, porque o meu pai era italiano, sobrenome Passadore. E é originário da Itália esse nome, Passadore.

P1 – O seu pai nasceu na Itália?

R – Nasceu na Itália. Em Rovigo, norte da Itália. E ele veio aqui para o Brasil com 11 anos de idade, mais ou menos.

P1 – Com 11 anos?

R – É.

P1 – Em que ano que foi isso?

R – Olha, acho que foi 1910, por aí. Porque ele nasceu em 1901. Ele veio, é 1912 por aí, que eles vieram da Itália, a família toda. E uma parte da família foi pro Uruguai e a outra parte ficou aqui no Brasil, que foi o pai dele. E eu sou oriundo de italianos.

P1 – E eles vieram pra São Paulo?

R – Eles vieram pra São Paulo.

P1 – E ele fazia o que?

R – Bom, eles vieram, na verdade eles eram motoristas do Matarazzo. Então o Matarazzo era italiano também, então eles começaram a trabalhar como motorista dos Matarazzo. E depois o meu pai saiu e foi trabalhar como motorista de praça.

P1 – E a sua infância, você passou em que bairro aqui em São Paulo?

R – No Itaim Bibi, que hoje, naquela época quando eu, quer dizer, eu nasci na Alameda Santos e com três anos eu fui lá pro Itaim Bibi, que era uma região que ainda tinha sítios lá. Não é que nem hoje que está super valorizada aquela região lá. Mas eu morei lá por 28 anos, até casar. Depois eu saí e fui, quando eu casei eu fui morar em Moema, onde eu moro até hoje.

P1 – E como que era a tua infância lá no Itaim Bibi?

R – Olha, ótima. Naquela época a gente não tinha muitos poderes, mas a gente tinha uma infância bem feliz, sem preocupações que hoje as famílias têm com assalto, bandido, essas coisas todas que naquela época não existia. Então, minha infância foi jogar futebol, brincadeira de criança, aquelas, de pião, bolinha, essas coisas todas que a criança faz. E foi bem feliz. Apertado financeiramente mas feliz.

P1 – E o seu pai era motorista particular?

R – Ele era motorista particular, depois ele passou a ser motorista de praça.

P1 – E o quê que ele conta, contou pra vocês disso? Como que vocês viveram isso?

R – Bom, a única coisa que eu me lembro que ele falava muito sobre isso é porque quando houve a guerra, que a Itália foi a favor dos alemães, eles tinham medo aqui, porque eles eram italianos, e eles tinham medo que houvesse represálias. Então ele tinha até inclusive alguns terrenos no Sumaré que ele teve que vender às pressas porque ele estava com medo que o governo aqui do Brasil ia fazer alguma represália contra eles. A única coisa assim que ele falou, porque ele não falava muito. Nem em italiano ele falava com a gente por medo mesmo. E então foi a única coisa que eu me lembro que ele falou foi esse fato aí.

P1 – E você estudou lá no...?

R – Depois eu também, eu não tive muita convivência com o meu pai porque ele morreu cedo. Eu tinha 11 anos quando ele morreu. Então eu não tive muito contato assim com ele, assim pra gente conversar uma conversa mais adulta, vamos falar assim. Então, não teve muita conversa com ele.

P1 – E como que se deu o sustento da família depois da morte dele?

R – Então, como ele tinha o carro de praça, nós tínhamos um motorista que trabalhava e ele passou a trabalhar o dia todo, que esse motorista trabalhava só à noite. Meu pai trabalhava de dia e ele trabalhava à noite. E aí o motorista passou a trabalhar o dia inteiro, e dava a verba pra minha mãe. E a gente foi levando. Eu fiz o ginásio em colégio particular. Depois aí eu entrei aqui na CBA. E eu já estava trabalhando, comecei a sustentar essa parte de estudo meu também.

P1 – Então o teu primeiro emprego foi aqui?

R – Não. Aqui foi o segundo, porque o primeiro emprego eu trabalhei no Sindicato dos Atletas Profissionais, e eu fiquei lá acho que uns oito meses trabalhando lá. Depois é que eu vim aqui pra CBA.

P1 – E como é que você chegou aqui na CBA?

R – Eu cheguei, eu fui apresentado. Eu tinha uma tia que conhecia um diretor aqui. O diretor não, ele era o chefe de escritório aqui, o Osvaldo Batista Campos. E ela me apresentou pra ele e ele me colocou aqui como Office-boy. E aí eu fui galgando aí algumas posições aqui dentro.

P1 – E você já então já tinha ouvido falar da Votorantim? Que idéia que você fazia da Votorantim?

R – É, na verdade eu não tinha idéia, porque era garoto, a gente não liga muito pra essas coisas. Depois que eu entrei é que a gente foi vendo o quê que era a Votorantim, como era o grupo, quantas empresas tinha o grupo naquela época. E agora aumentou muito. Então eu só tomei conhecimento mesmo, ciência do grupo, quando eu entrei.

P1 – E você lembra do teu primeiro dia de trabalho como foi?

R – Lembro. Normal. Criança, vamos falar assim. Criança, tudo é novidade. Tinha o pessoal que era gozador na época, que ficava, você entrava novo assim, eles tiravam um sarro de você. Pedia as coisas, aquelas coisas que não existe, pra você buscar. Que era normal antigamente esse tipo de brincadeira que as pessoas faziam. Mas isso aí é normal, a gente logo acostumou com isso, foi se entrosando. E daí pra frente foi uma beleza.

P1 – Você trabalhava em que setor? Como foi?

R – Não, era como se fosse um correio interno. Tinha um chefe que cuidava, como é hoje aqui na CBA, que tem o correio interno, tem um chefe e tem os boys que trabalhavam para distribuição de carta. Porque naquela época não era, as cartas não eram encaminhadas pelo correio. Era tudo entregue. Então a gente saía com um bolo de carta e ia entregar pros clientes aqui de São Paulo. Então era assim, era um departamento chamado Correio Interno. Depois, logo em seguida, acho que passou aí uns dois meses, eu fiquei chefe do departamento porque o rapaz que era o chefe saiu. E aí eu passei a comandar lá a garotada. Eu era garoto também, mas comecei a comandar lá. Isso aí foi o meu primeiro, como se diz, a minha primeira promoção dentro da CBA.

P1 – E esse setor tinha quantos garotos?

R – Ah, tinha assim uns quatro ou cinco garotos. Mais o encarregado que seria, no caso seria eu.

P1 – E você lembra deles, da origem deles?

R – Não. Assim é difícil.

P1 – Você lembra se o seu salário era bom? Assim, que você ficou contente com o seu primeiro salário?

R – Eu fiquei contente porque, quando eu trabalhei no sindicato, eu não era registrado. E quando eu vim aqui pra CBA eu era registrado. Então isso já me deu uma alegria muito grande, trabalhar com carteira assinada, essas coisas. Sinceramente eu não me lembro se era bom ou não era. Pra mim o que interessava é que eu estava com um emprego, trabalhando, e com carteira assinada, e que eu ia receber algum dinheirinho que ia ajudar não só eu como lá em casa também.

P1 – E você ficou nessa função? Você assumiu a chefia?

R – É, eu fiquei pouco tempo. Depois eu passei por alguns setores, mas assim, almoxarifado. Aí foi pouco tempo, coisa assim de três meses, quatro meses no máximo. Aí eu fui rodando até chegar na contabilidade. Na contabilidade é que eu fiquei mais tempo. A gente batia aquelas fichinhas de contabilidade antiga, que era na máquina. E então aquilo lá eu fiquei. Depois eu fui, dentro da contabilidade eu fui passando, fui sendo promovido. Era conciliador de conta, e assim foi.

P1 – Mas você continuou estudando?

R – Sim, sempre estudando. Aí eu me formei. Como eu estava trabalhando na contabilidade, aí eu entrei em Ciências Contábeis. Eu fiz faculdade de Ciências Contábeis na Católica.

P1 – Então aí você trabalhava de dia estudava à noite?

R – Estudava à noite. Isso.

P1 – E como era a Votorantim nessa época?

R – É, quando eu entrei na Votorantim era na Escala Jorge (?), que é um prédio, não sei se vocês conhecem. É um prédio aqui perto do Viaduto Santa Ifigênia. E lá era tudo, o grupo inteirinho era ali. Todas as empresas do grupo era ali. Então tinha a Votorantim, tinha a CBA, tinha a Ibargo (?), tinha a Nitroquímica, tinha a Atlas, a Barra Mansa. Naquela época era essas empresas aí, e mais algumas pequenas, de participações. Eram umas empresas menores que também era nesse prédio aí. Era bom, era muito bom trabalhar. O pessoal era muito amigo, o pessoal tinha muita amizade. A gente fazia, normalmente, todo ano a gente fazia um torneio de futebol que envolvia todas as empresas do grupo. Isso fazia com que a gente tivesse aquela amizade com o pessoal, das outras empresas inclusive.

P1 – Quer dizer, tinha atividades em conjunto.

R – Tinha.

P1 – De todos. Estavam todos no mesmo...

R – Exatamente. Estava todo mundo no mesmo prédio, então ficava fácil promover algum torneio, alguma coisa.

P1 – E tinha muita gente jovem assim que nem você?

R – Tinha bastante. A maior parte era jovem, com exceção da diretoria que era pessoal mais velho. A boa parte do pessoal era bem jovem.

P1 – E mulheres?

R – Tinha poucas. O grupo, antigamente, as mulheres, não é que não tinham vez, mas era menos. Não tinha muita mulher. Depois que começou a entrar. Aí hoje tem bastante. Mas eu acho que até hoje tem mais mulher do que homem, não sei. No grupo todo, estou falando no grupo todo. Mas, no início, não tinha muita mulher. Era poucas. Tinha uma secretária de diretoria, mais algumas moças. Mas era muito pouco.

P1 – Então depois você foi pra contabilidade. Você ficou quanto tempo?

R – Contabilidade eu fiquei bastante tempo. Acho que foi uns oito anos, mais ou menos, eu fiquei na contabilidade.

P1 – E qual que era o teu trabalho exatamente?

R – Eu fiz, como eu falei, dentro da contabilidade eu fui probedeiro (?). Então eu comecei batendo fichinha. Depois eu comecei a fazer reconciliação de conta, depois depreciação de contas. E aí eu cheguei a ser mais ou menos um terceiro membro da contabilidade, terceira pessoa de importância dentro da contabilidade. Aí depois eu fui promovido. Aí eu fui ser, naquela época tinha subchefia. Então eu fui ser subchefe da cobrança. Aí eu fui pra lá, fiquei acho que um ano como sub-chefe. Depois eu passei a ser chefe da cobrança. E aí é que eu fiquei até 1994. 1994 é que eu fui para o Departamento Pessoal. Na época a CBA só tinha Departamento Pessoal. E agora nós temos RH e eu incorporei. Então hoje eu sou considerado Gerente de RH.

P1 – E tanto nesse setor de contabilidade quanto no específico de cobrança, qual que era exatamente a atividade, quer dizer, como era exatamente o teu cotidiano de trabalho?

R – É, trabalho de contabilidade, por exemplo, reconciliação de conta, pegar as fichas, conferir as contas, os lançamentos com a ficha pra ver se estava correto. Na cobrança era cobrar cliente, fazer posições pra diretoria. A gente fazia a posição financeira também, que era o que entrava de dinheiro, o que saía. Então, o que sobrava de saldo. Era uma posição mesmo financeira. Isso era feito no departamento.

P1 – E como é que vocês faziam isso? Que tipo de equipamento vocês tinham?

R – Ah, equipamento na época era tudo máquina, máquina de escrever, máquina de somar. Depois, um pouquinho mais tarde, vamos falar assim, é que nós conseguimos um micro, que a gente fazia essa posição financeira através desse micro aí.

P1 – Você lembra mais ou menos quando que foi isso?

R – É meio difícil lembrar. Mas quando é que foi? Deixa eu ver se eu consigo me lembrar mais ou menos a data.

P1 – Em 1970, 1980? Só pra gente tentar entender mais ou menos quando que isso começou a ser informatizado.

R – Eu acho que foi mais ou menos por volta de 1980.

P1 – Mais ou menos em 1980?

R – É. Que nós conseguimos um micro lá que a gente fazia a parte de posição financeira. Mas o resto era tudo datilografado. Sumia (?) nas máquinas de somar, calcular, essas coisas.

P1 – E aí o micro foi bem recebido entre os colegas?

R – Foi. Só que era de uso exclusivo de uma, duas pessoas só. Só eles que trabalhavam com esse micro aí.

P1 – E teve algum treinamento específico?

R – Teve treinamento, mas não assim que nem hoje, que tem cursos de informática não. Era uma pessoa que ensinava a outra a trabalhar. Teve um cursinho no começo também, pro pessoal aprender a pelo menos manejar lá o micro.

P1 – E você acha que isso foi simultâneo à introdução de algum outro setor de informatização, não? Isso foi alguma coisa que veio antes, veio junto?

R – Não, veio, quando eles, não tinha o setor de informática. Quando eles criaram o setor de informática, aí começou a crescer essa parte de informática. Aí, em todos os setores também. Foram colocando micro em todos os setores e foi, como se diz, a era da informática, porque hoje não se faz nada sem a informática.

P1 – É, mas é engraçado lembrar que no começo era um micro que...

R – É, no começo era tudo à mão. Nós fazíamos, lá na coleta mesmo fazíamos uma relação de pagamentos que era feito datilografado. Todos os pagamentos que era feito diariamente era datilografado. Essa posição ia pro Dr. António pra ele olhar lá o que foi pago. Não podia ter erro. Então era tudo datilografado, mas tinha que ser conferido pra ver se não tinha erro nenhum. Se fosse num micro hoje era uma facilidade. Mas naquela época lá não era.

P1 – E o setor tinha quantas pessoas mais ou menos?

R – 14 mais ou menos, pessoas.

P1 – Todos jovens?

R – É, porque não era só essa parte. Tinha a outra parte de controle, de posição, de duplicatas em aberto, tinha que cobrar, mandar carta pro cliente. Então no total eram 14 pessoas que a gente tinha.

P1 – E que tipo de treinamento, formação, existia pra esse tipo de funcionário nessa época?

R – Olha, era pouco o treinamento. Mas tinha. Tinha alguma coisa porque senão ele não conseguiria trabalhar. Aí, quando instalaram o Departamento de Informática esse pessoal aí começou a dar um acompanhamento no pessoal dando instruções, ensinando o pessoal a trabalhar. Aí foi. Hoje tem curso. Você contrata aí o curso e o pessoal faz e tudo bem.

P1 – Mas você diria que nessa área de contabilidade o único grande impacto na mudança do trabalho foi a informatização? Não teria outro? Quer dizer, isso foi uma mudança grande?

R – Foi uma mudança grande porque, na contabilidade por exemplo era tudo datilografado. Aquelas fichinhas. Hoje não, hoje é tudo via micro, lança lá e acabou. Está resolvido.

P1 – E aí, depois da contabilidade?

R – Então, depois da contabilidade é que eu fui pra cobrança. Eu fiquei lá um tempo na cobrança, até 1994.

P1 – E aí você mudou de área?

R – Depois aí eu mudei de área. Fui convidado a ser encarregado do Departamento Pessoal. Não sabia nada, mas me deram um ano para eu me enquadrar. Que eu sou formado em Contábeis, não tinha nada a ver com o Departamento Pessoal. Mas a diretoria, pelo meu tempo de chefia, eles acharam que eu conseguiria comandar lá o Departamento Pessoal. Aí me deram um ano pra me adaptar. Me adaptei, estou lá até hoje.

P1 – Você tem informação sobre o Departamento Pessoal antes disso? Quando ele foi formado? Como ele era?

R – O Departamento Pessoal, que eu me lembre, desde que criaram a companhia que tem o Departamento Pessoal. Como ele era? Bem menor do que hoje. Mas não sei como é que funcionava, como trabalhava, porque não era da minha área, a gente não tinha muito conhecimento. E como o Departamento Pessoal sempre é uma área restrita, então a gente não tinha acesso. Mas era normal. Como trabalhar era normal, como é hoje.

P1 – Mas quando você entrou na Votorantim, em 1962, você passou pelo Departamento Pessoal. Como que foi isso?

R – Ah, sim. Fui, preenchi uma ficha lá. Naquela época não tinha, fiz um teste de matemática e um teste de português. Para Office-boy era só isso o teste que eles davam. Aí fui levado pra esse Sr. Osvaldo, que era o chefe do escritório. Ele me aprovou, falou: “Você vai começar a trabalhar”. Foi assim, não teve muita coisa não.

P1 – Aí depois o teu contato com o Departamento Pessoal...

R – Daí era só contato de receber férias, essas coisas aí.

P1 – Então não foi uma decisão tua ir por Departamento Pessoal? Foi uma...

R – Não, foi um convite.

P1 – Um convite?

R – Foi.

P1 – E aí, como que você recebeu esse convite?

R – A princípio com surpresa, porque não conhecia a área. Você, quando é convidado para uma área que você não conhece, você fica surpreso. E fica também apreensivo porque “Será que vai dar certo?”. Mas a diretoria confiou em mim, achou que poderia dar certo mesmo. Me deu esse prazo de um ano pra me adaptar. E eu me adaptei. Estou gostando, gosto, gostei e estou gostando dessa área. E estou aqui até não sei quando.

P1 – E qual que era, assim, a sua atividade?

R – Toda a parte de comandar, a parte toda do Departamento Pessoal, parte administrativa do Departamento Pessoal. Toda essa parte que envolve Departamento Pessoal, férias, aviso prévio, demissão, admissão. Toda essa parte aí tinha esse pessoal que fazia, mas a gente comandava eles, dava as orientações necessárias.

P1 – E era uma equipe de quantos?

R – Olha, quando eu entrei tinha 17 pessoas, quando eu entrei no Departamento Pessoal. Nós tínhamos a folha junto. Era Departamento Pessoal e folha de pagamento junto. Então nós tínhamos 17 pessoas quando eu entrei. Depois nós fomos cortando. Com a informatização, então a gente foi cortando alguns funcionários. Que nós tínhamos, por exemplo, o cartão de ponto que era manual. Tinha que fazer o apontamento. Depois com o forponto você já não precisa fazer mais o apontamento. Então você vai cortando os funcionários.

P1 – E o quê que mudou nessa alteração de “temos um Departamento Pessoal, agora temos um setor de RH”? O quê que muda na visão da empresa?

R – Bom, o RH hoje é mais abrangente. É treinamento, cursos, toda a parte assim de vida do funcionário, com palestras. Então o RH é que faz toda essa parte. Na época que eu entrei, Departamento Pessoal era muito restrito só na parte administrativa mesmo do pessoal. Então tinha assim, a parte de treinamento não tinha. Parte assim de palestras que hoje a gente dá. Isso aí não tinha. Agora, há três anos aí que nós, a CBA, que nós montamos aqui o RH. Porque tem uma separação entre aqui e a fábrica. A fábrica tem um Departamento Pessoal, tem um RH, tem um Serviço Social. E aqui nós cuidamos do Escritório Central, das filiais, departamentos minerais e usinas. E aqui nós não tínhamos esse RH aqui. Lá na fábrica tinha, mas aqui não. Então aqui nós implantamos aí faz uns três anos, aí agora nós estamos batalhando aí, estamos fazendo muita coisa aí.

P1 – E porque que era separado?

R – É porque lá tem muito funcionário. Lá tem 4700 funcionários, mais ou menos. E aqui tem mais uns 1200, essa outra parte que eu falei aí. Então lá tem que ter lá um departamento próprio lá dentro, que é muita gente. Tem que cuidar mesmo ali, tem que estar lá in loco lá pra cuidar desse pessoal. E como nós temos várias unidades em outros locais, então centralizou as outras localidades aqui com a gente, do RH aqui do Escritório Central. Pode ser que um dia até vá unificar isso aí, mas não sei. Por enquanto é separado.

P1 – Mas segue a mesma política?

R – Mesma política, mas é separado.

P1 – E você ficou todo esse tempo na CBA, desde que você entrou em 1960 como Auxiliar. Você chegou a ir à fábrica?

R – Ah, sim. Quando nós trabalhávamos na contabilidade a gente, a fábrica tinha uma farmácia, tinha um armazém próprios, e a gente tinha que ir lá fazer auditoria, contagem, aquela auditoria física. Então a gente ficava lá três dias, às vezes quatro dias lá direto. Então eu conhecia a fábrica, e conhecia bem.

P1 – E você lembra a primeira vez que você foi?

R – É, lembrar a gente tem uma vaga lembrança como foi a primeira vez. Novidade também. Você chega, tudo novidade.

P1 – E o quê que você fazia lá? Você ia lá, ficava três dias, como era?

R – É, a gente ficava três dias lá e fazia a contagem física no armazém, na farmácia.

P1 – Esse armazém, essa farmácia...

R – Era da própria CBA.

P1 – Dentro da fábrica?

R – Não, era fora da fábrica. Mas era da fábrica.

P1 – E era pros funcionários?

R – Era pros funcionários. Então a gente fazia auditoria, que é essa auditoria física aí, ver se estava tudo em ordem. Tinha umas cartelinhas que tinham os produtos, a quantidade. A gente ia checando lá pra ver se a contagem física estava certa. É auditoria física.

P1 – Esses funcionários, você poderia falar um pouco sobre isso, quer dizer, como que é a vida desses funcionários que trabalhavam na CBA?

R – Na fábrica?

P1 – É.

R – É, eles, quando a fábrica nasceu lá, nasceu também a cidade de Alumínio, que foram as casas que foram construídas para que os funcionários morassem ali e ficassem perto da fábrica. Facilitava a vida deles lá. E naquela época Alumínio não era uma cidade. Hoje é uma cidade já emancipada, tem prefeitura, tem câmara de vereadores, tem já um comércio bem formado. Mas antigamente não tinha esse comércio bem formado. Então a gente precisava dar substância pra eles lá. Então tinha que ter a farmácia, tinha que ter o armazém para que eles pudessem consumir ali. Era feito uma caderneta que eles anotavam lá o que a pessoa consumiu, e depois era descontado em folha. Isso em razão da cidade

ainda não ter aquela infra-estrutura de uma cidade mesmo. Depois, com o tempo, o pessoal foi. Abriam farmácia, abriram padaria, abriram o armazém, abriram. E aí nós encerramos com, aí fechamos a farmácia, fechamos o armazém lá. E aí o pessoal começou a consumir na cidade mesmo.

P1 – Você sabe de quando a quando funcionou essa farmácia e essa mercearia?

R – Isso aí eu não tenho bem ideia de quando. Desde o início da fábrica teve. Agora, quando encerrou que eu não tenho ideia quando foi, porque... É, não tenho não. Na verdade eu não tenho essa data precisa.

P1 – Você acha que foi anos 1970? Foi até quando, mais ou menos?

R – Eu acho que é por aí, viu? Mais ou menos por volta de 1970 que acabou. Que a cidade começou a progredir lá, então encerraram com a farmácia e com o armazém lá.

P1 – E vocês, então, costumavam ir pra lá?

R – É, a gente aqui da contabilidade, a gente ia lá fazer esse trabalho lá.

P1 – Vocês iam o que? Uma vez por mês?

R – Não, não, não. Demorava um pouquinho mais. Acho que era semestral que a gente ia.

P1 – Semestral?

R – É.

P1 – E vocês iam e ficavam hospedados aonde lá?

R – Lá tinha as casas que o CBA tinha construído pros funcionários, e sempre tinha uma vazia lá. A gente acabava ficando lá nas casas.

P1 – Aí voltava?

R – Aí voltava. Ia de trem, voltava de trem. Naquela época não tinha essa moleza que é hoje, o pessoal pega carro aqui, vai lá. Então era de trem mesmo. A gente pegava o trem aqui na Praça Júlio Prestes e parava dentro da fábrica. E na volta a mesma coisa. Pegava o trem lá e parava aqui.

P1 – E demorava quanto tempo?

R – Acho que demorava umas duas horas, um pouco mais até. Eu me lembro que saía umas seis horas, chegava lá quase oito horas. Acho que era umas duas horas que demorava.

P1 – Então, o perfil do funcionário daqui, da CBA daqui, era completamente diferente do perfil do funcionário de lá?

R – É, porque aqui era o escritório e lá era a fábrica. Então o perfil era diferente mesmo.

P1 – E como é que era? Quem eram essas pessoas que trabalhavam na CBA? Quer dizer, mudou esse perfil desde que você entrou, nos anos 1960?

R – Mudou. Agora, como que você quer que eu explique o pessoal?

P1 – O que você lembra das pessoas que trabalhavam aqui nos anos 1960?

R – É, o que, o pessoal era mais assim, como eu poderia dizer? Mais simples, vamos falar assim, do que hoje. Hoje o pessoal já tem estudo. Antigamente não tinha tanto estudo. Então, a diferença está aí, com o pessoal estudando. Hoje a vida é diferente também, que antigamente. Então, o pessoal era muito mais simples que hoje. Hoje o pessoal já é um pouquinho mais sofisticado, já tem um estudo melhor do que antigamente. Essa é a mudança que tem.

P1 – Você lembra de algum impacto em relação a isso, de ter poucas mulheres, por exemplo? Quer dizer, o fato de ter poucas mulheres, como é que vocês lidavam com isso? Como é que as mulheres lidavam com isso? Como é que era isso no cotidiano?

R – Bom, o cotidiano era normal, não tinha... É que, como tinha pouca mulher, não tinha também nada de estranho. Era tudo normal, não tinha... Só que, naquela época, a empresa não empregava muita mulher. Tá certo que quando entrava uma mulher todo mundo ficava todo, todo mundo ficava meio assanhado porque estava entrando uma mulher. Mas isso aí era normal da época. Depois, quando começou a entrar mais mulher, ficou mais normal ainda. Aí o pessoal já não ligava muito.

P1 – Mas você lembra das primeiras que assumiram algum cargo gerencial ou alguma coisa assim?

R – É, tinha a Dona Iracema, essa que está na relação aqui da Inês. Ela era encarregada da tesouraria. E era uma mulher, e brava por sinal. Era dura com o pessoal. Inclusive as meninas que trabalhavam aí, ela dava dura. Se as meninas viessem com uma saíinha um pouquinho mais curta ela chamava a atenção delas. Ela era a mulher que, na época, tinha, que era encarregada de um departamento. Depois disso veio outras moças. Aí no setor de câmbio, a Madalena foi a chefe do setor de câmbio. A Nair, chefe da importação. Aí começou as mulheres também a terem o seu lugar. Até então era meio restrito, mas depois começou a melhorar isso aí. E valorizou bastante, porque hoje essa divisão que tem, talvez metade mulher metade homem aí, faz bem pra empresa.

P1 – E você lembra de alguma história que tenha acontecido? Alguma coisa que aconteceu aí, no cotidiano, que você lembre, que seja engraçada, assustadora, alguma coisa assim? Sempre acontece, né?

R – Ah, sempre acontece. Mas é que assim...

P1 – Então se você se lembrar você fala.

R – É, assustadora não. Tinha algumas coisas, algumas brincadeiras que o pessoal fazia, mas nada de, assim de...

P1 – Por exemplo.

R – Você está puxando, quer tirar as informações aí. Ah, brincadeira assim. O pessoal que tinha, mas nada de notório que pudesse contar.

P1 – E quando você foi pro Departamento Pessoal, você chegou a fazer cursos nessa área?

R – Isso. Esse um ano que eu fiquei de experiência aí, eu fiz vários cursos para me adaptar ao Departamento Pessoal.

P1 – E que cursos que você fez?

R – Departamento Pessoal Modelo, Departamento Pessoal Avançado, Previdência, todos esses cursos que envolvia o departamento eu fiz.

P1 – E a equipe que tinha no Departamento Pessoal, nessa época, era multidisciplinar? Quer dizer, tinha Assistente Social, Psicólogo? Qual que era a formação das pessoas?

R – Não, não tinha. Hoje nós temos, mas antes não tinha.

P1 – E quantos?

R – Era uma pessoa que cuidava dessa parte de Recrutamento e Seleção. Estava estudando Psicologia mas não era ainda psicóloga. Ela fazia essa parte aí de Recrutamento e Seleção.

P1 – Então foi mudando o perfil também?

R – Foi mudando o perfil. Hoje, na parte de Recursos Humanos, nós temos três psicólogas. Então você vê que já mudou bem a estrutura da companhia nessa área. Agora talvez um ponto interessante, quando eu trabalhava na contabilidade, que a gente fazia é que, em 1960 e pouco aí, quando estava em construção a Usina da Fumaça e tinha acabado a construção de Brasília, a CBA contratava os candangos lá de Brasília para vir trabalhar na usina. E a gente fazia esse serviço, a gente ia buscar esse pessoal na rodoviária aqui e levava até Itapeverica da Serra pra eles irem trabalhar lá nas usinas lá. E a gente, molecão, entrava dentro. Eles vinham dois dias de ônibus sem comer. Então a gente passava aí num bar aí, comprava uns sanduíches. Quando chegava o ônibus a gente dava sanduíche pra eles comerem. Não podia deixar eles fugirem, que alguns aproveitavam a viagem de Brasília pra cá e queriam chegar aqui e fugir. A gente não podia deixar. Punha eles dentro de um ônibus da Brena, levava até Itapeverica e lá a gente colocava eles num caminhão que ia lá pra usina.

P1 – E como eles eram recrutados lá?

R – Tinha uma pessoa que trabalhava lá para a Votorantim lá em Brasília, que ele fazia esse recrutamento, punha dentro do ônibus da Real Expresso que vinha aqui para São Paulo. Isso era interessante, essa passagem aí.

P1 – Porque de Brasília?

R – Por causa da mão-de-obra mais fácil. Que, como tinha acabado lá Brasília, esse pessoal estava todo lá, essa mão-de-obra estava toda lá esperando um trabalho. E ficava fácil você contratar para vir trabalhar aqui, porque aqui não tinha muita mão-de-obra. Por ser um local, a usina ser um local no meio do mato, que não tinha facilidade de condução, essas coisas, então era difícil você contratar mão-de-obra. Então esse pessoal aí que tinha acabado lá, estava fácil pra eles vim trabalhar. Porque eles moravam, inclusive, dentro da obra. Então isso aí foi uma...

P1 – E aí a tua tarefa era...

R – Minha tarefa era pegar eles lá, não deixar eles fugirem, senão chegava em São Paulo e... Colocar eles no ônibus e levar até Itapeverica.

P1 – E como é que você conseguia fazer isso?

R – Ah, a gente da uma dura. Entrava no ônibus, falava... A gente era moleque, mas a gente já tinha uma certa altura. Então a gente chegava lá, falava bravo com eles, falava: “Quem fugir nós vamos mandar a Rádio Patrulha”, naquela época era a Rádio Patrulha, “pegar, prender, e nós não vamos soltar. Vai ficar preso”. Aí o pessoal ficava mais com medo, então ninguém fugia. A gente punha eles dentro do ônibus e levava.

P1 – E, me explica uma coisa. Porque que era que o pessoal do Departamento de Contabilidade que tinha que fazer?

R – É, porque naquela época lá a gente fazia de tudo. Então eu vou até falar uma coisa que eu não deveria. A gente era mais esperto. Então eles pegavam a gente pra fazer esse tipo de serviço.

P1 – E que outras coisas que vocês faziam então?

R – Ah, outras coisas, o que precisava fazer. Por exemplo, quando a usina estava em construção a gente tinha que envelopar o dinheiro no caixa, punha dentro de um Jeep e levava lá, fazia pagamento direto pros funcionários lá. A gente era da contabilidade, mas a gente fazia isso, ia junto com o pessoal de caixa. Então a gente era coringa, fazia de tudo um pouquinho, e o que precisava a gente fazia.

P1 – Então, várias atividades tuas não estavam aqui em São Paulo, estavam fora de São Paulo?

R – É, mas era esporádico. Não era assim constantemente.

P1 – Então, mas que outras coisas que você fazia que eram fora de São Paulo? Você lembra?

R – Era só isso aí, não tinha esse negócio da auditoria na fábrica, de auditoria física, levar dinheiro pra Usina da Fumaça que estava em construção. Não era serviço assim constante fora. O resto a gente ficava aqui trabalhando. Precisava trabalhar também aqui.

P1 – Você chegou a ir lá na Fumaça em construção ainda?

R – Em construção ainda.

P1 – Você lembra disso?

R – Lembro. É, construção de barragem, essas coisas que era na época. Então a gente ia lá, fazia o pagamento pro pessoal, ficava lá. Às vezes vinha no mesmo dia, às vezes dormia lá também, no alojamento de madeira que eles tinham lá. A gente dormia e voltava no dia seguinte. Normalmente a gente voltava no mesmo dia. Ia de manhã. Que dava mais ou menos uns 80 quilômetros, quer dizer, 74 de estrada, depois mais uns dez, 84 quilômetros, mais ou menos, era o tempo que a gente... Dava uma hora e meia, mais ou menos.

P1 – E vocês iam como?

R – De Jeep. De Jeep porque as estradas lá eram de terra. Tinha que ser Jeep, tração quatro rodas pra, você pegava lá um, tinha chovido, por exemplo, lama. Tinha que ser no Jeep mesmo.

P1 – E o que mais que você lembra dessa época? Você andava de Jeep por aí?

R – Não. Só ia pra lá de Jeep. Não tinha, é só nessa época aí, quando a gente tinha que fazer pagamento, que a gente ia de Jeep. Mas não andava de Jeep aqui não.

P1 – E, nessa mudança de Departamento Pessoal para RH, como é que foi construída essa visão? Que é uma nova visão, né?

R – É. Isso aí a gente já vinha sentindo a falta, a necessidade de ter esse, uma formação de um RH mesmo aqui no Escritório Central.

P1 – Já existia um RH em outras unidades? Como é que era isso no grupo?

R – Não, não. No grupo, enquanto estava aqui todo mundo no prédio não tinha RH, era tudo Departamento Pessoal. Depois é que foram saindo do prédio, o pessoal foi saindo daqui do prédio, aí as empresas começaram a montar os RHs nas empresas. E aqui na CBA nós só há pouco tempo é que temos o RH. Faz mais ou menos uns três anos que nós começamos. A gente viu a necessidade de ter. Porque é do departamento que fazia as coisas. Tudo que tinha que ser feito, que era de RH, era feito pelo Departamento Pessoal. Era recrutamento. Se tivesse alguma coisa, algum treinamento para fazer, era o Departamento Pessoal que fazia, que montava turmas, essas coisas todas. Só que isso aí foi ficando muito apertado pro Departamento Pessoal, então nós tivemos que montar, fazer o RH, pela necessidade mesmo, que a companhia já estava exigindo, principalmente essa parte de treinamento, que nós temos a ISSO 9000. Então já começou aí a parte de treinamento, que é uma obrigação da ISSO 9000. Então isso aí já fez com que a gente precisasse mesmo de um RH, da parte de treinamento mesmo.

P1 – E a parte de treinamento, então antes ela praticamente inexistia?

R – É, inexistia. Fazia alguns cursos, mas era mais assim, por exemplo, um departamento precisava de um curso, ele mesmo que fazia, ele mesmo que entrava em contato com a escola, com o curso que ia dar uma preparação. Ele fazia tudo. Então, não era assim centralizado no RH. Hoje não, hoje todos os cursos são centralizados no RH. Tudo que tiver que fazer de treinamento tem que ser passado pelo RH.

P1 – E quais são as linhas de ação do RH? Como é que elas se construíram? De treinamento?

R – É, nós começamos primeiro com o treinamento. Nós fomos contratando pessoas para fazer treinamento, em primeiro lugar. Depois nós vimos a necessidade também de ter uma pessoa para fazer o recrutamento e seleção. Então hoje nós estamos com duas pessoas que fazem recrutamento e seleção, e duas pessoas que fazem a parte de treinamento, e mais duas pessoas para cargos e salários. Fora a parte administrativa do DP mesmo, que são mais três pessoas.

P1 – E vocês têm uma visão autônoma, quer dizer, vocês têm o próprio planejamento?

R – Isso. Separado da fábrica. A fábrica tem um planejamento e nós temos outro.

P1 – E, com essas certificações todas, as exigências das certificações, como é que vocês lidam com isso?

R – É, isso aí, essas certificações a gente é auditado, porque tem áreas aqui dentro da CBA, aqui do escritório, parte de vendas, compras, que são auditadas. Então, o RH daqui também é auditado. Então a gente tem uma participação nessa certificação também.

P1 – Mas o quê que significa exatamente isso, em termos de mudança na visão do RH?

R – É que nós temos que trabalhar em cima de treinamentos desse pessoal aí que são auditados. Não só os que são auditados, mas tem treinamento pra todo mundo. Mas principalmente nessas áreas, que tem vários treinamentos que têm que ser feitos. Alguns são exigência da própria ISO, e outros que a gente tem complementado.

P1 – Então, como é que você me avaliaria, quer dizer, você já está no RH, antes Departamento Pessoal, depois RH, há dez anos?

R – Isso.

P1 – Então, nesses últimos dez anos, o quê que você acha que foi marcante em termos de mudança, na visão que a empresa tem do RH?

R – Bom, a informatização foi uma mudança grande também. Mas a necessidade. A companhia cresceu muito, ela desenvolveu muito. Então, você tem que acompanhar. Então, esse acompanhamento é com treinamento, desenvolvimento dessas áreas aí. E, como é que eu dizia? Que essa parte assim da ISO aí faz com que você tenha uma visão diferente da parte de treinamento. Então a gente começou implementando essa parte de treinamento pra ISO, e ao mesmo tempo nós estendemos isso pro resto dos outros departamentos que não são auditados. Então hoje isso aí mudou bastante, melhorou bastante. O pessoal está muito mais esclarecido, muito mais atuante com os treinamentos mesmo que a gente tem dado.

P1 – E vocês se encontram, vocês dos setores de RH, do grupo como um todo? Existe uma comunicação, algum tipo de relação entre vocês? Porque era separado, né?

R – É, separado, é. Mas o que tem entrado agora, assim, mais próximo assim, que tem começado a ter um contato maior. Antes a gente não tinha esse contato. Mas agora sim. Há pouco tempo aí a gente começou a ter um contato maior sobre os RHs, inclusive tem algumas coisas que nós já estamos atuando junto. Então está tendo este contato agora.

P1 – É, porque você é recente, né?

R – É recente, é.

P1 – E você acha que isso se dá em função do que? Quer dizer, uma...

R – É, necessidade do grupo mesmo, no todo, fazer uma coisa igual pra todo mundo, ter uma visão igual para todas essas áreas do RH também.

P1 – Agora eu queria entrar num outro bloco. O quê que, mais ou menos assim, você com a Votorantim. Quer dizer, como é que vê a participação da Votorantim na tua vida e a tua participação na vida da Votorantim? Você está aqui há 40 e tantos anos, né? E como que é essa relação?

R – A relação foi sempre boa. Eu trabalho a tanto tempo na Votorantim. Me deu crescimento. E eu acho que foi bem um crescimento também para Votorantim pelo meu trabalho, o que eu fiz. Eu também ajudei a construir um pouquinho da Votorantim. E a Votorantim me fez crescer muito. Este é o relacionamento que eu tenho com a Votorantim. Nunca tive nenhuma queixa com a Votorantim. Acho uma excelente empresa. Pretendo, quando sair daqui, colocar meus filhos aqui, se eu puder. Se eu tiver condições eu vou colocar eles aqui dentro, porque é uma empresa que você pode confiar. E só pra você ter uma idéia, nesses 45 anos que eu trabalho, eu nunca recebi nem um dia o meu salário atrasado. Um dia atrasado. Nada. Sempre foi, o Dr. Antônio sempre, a firma tem que pagar o salário no dia e acabou. Então, nesses 45 anos eu nunca recebi um dia atrasado que seja. Mas não é por causa disso que eu estou falando da Votorantim. Eu estou falando porque a Votorantim é realmente uma

empresa boa, uma empresa grande. Vai ter, inclusive vai evoluir muito mais, vai crescer muito mais. E como eu falei, eu vou por os meus filhos aqui pra trabalhar, porque quando eu sair eu vou colocar.

P1 – E você acha, os valores da família estão presentes nesse cotidiano da empresa? Como? Como que esses valores da família são passados?

R – Da família Ermírio de Moraes? Ah, não posso nem, não tem nem como falar da família porque são todos pessoas que influenciam bastante a gente aqui. São pessoas de muito trabalho. O Dr. Antônio, por exemplo, uma pessoa que sempre trabalhou muito. E a gente acaba seguindo o Dr. Antônio, trabalhando muito também. Então a família dentro do grupo é essencial. Sem a família não existiria esse grupo aqui, começando com o pai Dr. Antônio e depois com os filhos. E vão agora continuar com os filhos deles, e vai. Isso aí é uma empresa que vai, por muito tempo vai ser a líder do Brasil.

P1 – E qual que você acha que foi então, agora que você voltou no Brasil, qual que você acha que foi o papel da Votorantim na construção do Brasil nesses últimos 40 anos?

R – Bastante. Foi bastante porque só o emprego que ela dá para milhares de pessoas aí já é um bem pro Brasil. E crescendo mais, porque quanto mais cresce mais emprego ela gera. Isso pro Brasil é ótimo. E a produção mesmo do grupo, que fez o também Brasil crescer, com impostos também, que paga pro Brasil. Acho que é uma contribuição bastante alta.

P1 – E nesse caminho, qual que é a visão que o RH tem hoje? Quer dizer, para onde vocês estão olhando? Aonde vocês vão chegar?

R – É bem difícil dizer onde nós vamos chegar, mas nós vamos querer crescer muito. O RH vai trabalhar bastante para que a CBA cresça, e consequentemente o grupo também.

P1 – E tudo isso aconteceu enquanto você também tinha a sua vida pessoal. A gente não falou disso. Quer dizer, você casou? Como é que foi isso?

R – Em 1975 eu casei.

P1 – Aonde você conheceu a sua esposa?

R – Aqui na CBA.

P1 – Ah, é?

R – É. Ela entrou. Depois de um mês que ela estava trabalhando comecei a namorar com ela. Fiquei namorando e noivando cinco anos. Depois eu casei. Em 1975 eu casei.

P1 – E o quê que ela fazia aqui?

R – Era secretária de um diretor aí. Por isso que, pode falar.

P1 – Ela era secretária?

R – Era secretária do diretor. Eu a conheci. A gente começou a namorar.

P1 – E dava pra namorar assim, uma secretária?

R – Dava.

P1 – Todo mundo sabia? Era escondido?

R – Fora da companhia. Todo mundo acaba sabendo. O pessoal acaba sabendo, que é difícil você esconder. Você vai numa festa, você está com ela. Só que naquela época, quando a mulher casava com alguém da companhia, um dos dois tinha que sair. E ela saiu.

P1 – Era uma regra?

R – Era uma regra.

P1 – Ainda é?

R – Não, agora não. Mas era. Então ela saiu porque...

P1 – Mas era uma regra informal?

R – É, informal. Vamos falar que é. E então ela saiu. Também não sei se ela ia continuar trabalhando, porque logo depois de seis meses ela já

ficou grávida do meu primeiro filho, da minha filha. Então, também não sei se ela ia continuar trabalhando. Mas quando ela casou ela saiu já. Então eu casei em 1975. Tenho três filhos. Minha filha tem já 28 anos, outro 25, outro 23.

P1 – E eles fazem o quê?

R – Eles trabalham. Minha filha é professora, ela se formou em Nutrição e dá aula de nutrição na Faculdade de Santos e na Escola Paulista de Medicina aqui de São Paulo. O meu do meio trabalha na (Ungs?), que é computador. E o menor trabalha no Hotel Meliá. Todos os três estão trabalhando. Mas como eu falei, um dia eu vou trazer eles aqui pro grupo. Por enquanto eles estão trabalhando, estão aprendendo um pouquinho fora. Mas futuramente eu vou tentar trazer eles pra cá.

P1 – E o quê que você acha dessa iniciativa do Projeto Memória?

R – Boa, muito boa. Recobrar um pouquinho do passado da gente. Deve ter outras pessoas falando também alguma coisa. No fim vai dar uma memória muito boa das coisas que a gente já passou por aqui. Eu acho uma idéia louvável. Estão de parabéns.

P1 – E o quê que você achou de dar o seu depoimento?

R – Bom. Eu não sei se eu tenho muita coisa pra contar, apesar dos 45 anos, mas foi bom. Achei interessante.

P1 – E você tem mais alguma coisa que você gostaria de falar, alguma coisa que você gostaria de enfatizar?

R – Não. Só desejar que o pessoal novo aí fique o mesmo tempo que eu fiquei aqui na companhia. Que o pessoal hoje tem aquela mania, logo sai, não fica. Então, eu desejo que eles fiquem aqui na companhia que nem eu fiquei, que é uma empresa muito boa, e que eles não vão se arrepender de ter ficado, como eu não me arrependo até hoje.

P1 – Ok. Obrigado então.

R – Obrigado pra vocês também por essa oportunidade.

[Fim da entrevista]