

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Um século de desenvolvimento industrial no Brasil - 100 anos da White Martins (WM)

Acreditar no trabalho

História de [José Luiz Pires Moraes](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 12/02/2021

Projeto Um Século de Desenvolvimento Industrial no Brasil

100 anos da White Martins

Entrevistado por Isla Nakano

Depoimento de José Luiz Pires Moraes

São Paulo, 3 de novembro de 2011

Realização Museu da Pessoa

Código WM_HV048

Transcrito por Cláudia Lucena

Revisado por Letícia Maiumi Mendonça

P/1 – Primeiro, eu queria agradecer a presença do senhor, ter se deslocado até aqui para contar a tua história para gente. Para deixar registrado eu queria que o senhor falasse o seu nome completo, o local e a sua data de nascimento.

R – José Luiz Pires Moraes, nascido em 9 de fevereiro de 1954, o local de nascimento foi Trajano de Moraes, estado do Rio de Janeiro.

P/1 – Me conta qual era o nome dos seus pais e dos seus avôs?

R – O nome do meu pai é Joaquim Moraes e o nome do pai dele era Joaquim Antônio de Moraes e do lado maternal era Valdira Pires Moraes e o nome do meu avô José Pires.

P/1 – Qual a história da sua família?

R – Eu sou descendente de portugueses, a minha família tem uma história que veio de Portugal, da região de Beira Alta, há um século atrás, há muito tempo. Apesar de ter vindo de Portugal um século atrás de, ainda tem muita característica bem de portugueses.

P/1 – Como que seus avós ou seus pais foram parar na cidade em Trajano de Moraes? Conta para gente um pouco essa história.

R – Eu conheço mais a história do meu pai, a da minha mãe eu não conheço muito. O meu pai, essa família que veio de Portugal, foi para Minas Gerais plantar café e criar gado e depois de um tempo um dos irmãos veio morar no estado do Rio. Ele veio para Nova Friburgo, porque havia uma série de benefícios para ele se deslocar para Nova Friburgo na época e a família, Nova Friburgo é no estado do Rio, relativamente próxima a

Trajano de Moraes, tinha muitos filhos e os filhos foram comprando fazendas ali pelo interior. Algum ramo da família acabou lá em Trajano de Moraes, inclusive o nome Trajano de Moraes, ela foi fundada por alguma pessoa da família.

P/1 – E como que os seus pais se conheceram?

R – Eu na realidade não conheço essa parte, eu não sei exatamente como meu pai conheceu a minha mãe, não conheço muito essa história, eu conheço a história do meu pai, porque uma pessoa da família é historiadora e ela escreveu a história da família do meu pai, eu li o livro, eu conheço bem. A história da minha mãe, eu não conheci o meu avô, quando eu nasci meu avô já tinha morrido, eu conheci a minha avó, mas convivi muito pouco com ela, minha vó se chamava Esmeralda, a mãe de mamãe, eu conheço pouco a história da família da minha mãe.

P/1 – Deixa eu te perguntar, o senhor contou a história da sua família fundando a cidade de Trajano de Moraes, o senhor sabe como isso aconteceu e quem eram as pessoas envolvidas?

R – Eu não conheço muito, não, eu sei que a família na época tinha bastante posse, bastante terra lá, e tinha um condado, nesse condado a família era influente e acabou dando o nome da família, uma das pessoas importantes que tinha na família, mas eu não conheço muito a história também, não.

P/1 – E agora eu queria que o senhor contasse um pouco da sua infância. Como foi crescer em Trajano de Moraes, como era a cidade?

R – É uma cidade muito pequena, com menos de dez mil habitantes, onde não há muita diferença de classes sociais, quer dizer, a família muito rica e a família muito pobre estudam na mesma escola, convivem no mesmo ambiente, e foi muito bom do ponto de vista de ter uma infância num lugar pequeno, onde você não tinha contato, na época não tinha nenhum contato com questão de segurança, as pessoas viviam muito juntas, como se fosse realmente uma grande família. Depois quando eu fui crescendo, eu comecei a enfrentar algumas dificuldades, por exemplo: não havia muitas opções em termos de ensino, você só tinha escola pública, eu sempre estudei em escola pública. Quando eu terminei o, que na época chamava ginásio, primeiro grau, antigo ensino fundamental II, tinha que fazer uma escolha: ou eu estudava para formação de professores, que era a única escola de segundo grau, antigo Ensino Médio, que tinha na cidade, ou tinha que sair da cidade. Então, aos 14 anos eu saí, fui estudar em Campos dos Goytacazes que é outra cidade do estado do Rio e lá eu fiz um curso técnico de Agropecuária, eu, na época, gostava dessa área de Agropecuária. Fiz o curso técnico de Agropecuária, terminei depois de três anos e fiz o curso para Engenharia Química, cheguei à conclusão que não ia ser nem agrônomo nem veterinário, mudei para Engenharia Química. Aí fiz Engenharia Química e vim estudar em Niterói, na Universidade Federal Fluminense, onde me formei e moro até hoje, moro até hoje lá em Niterói. Mas tudo foi mudando muito, de acordo com as oportunidades e também com o conhecimento. Em Trajano tinha uma perspectiva de vida, em Campos tinha outra perspectiva de vida, eu não sabia nem que existia Engenharia Química, fui conhecer Engenharia Química terminando o terceiro, alguma coisa de Engenharia Química quando estava terminando o meu curso técnico em Agropecuária. Então, na medida em que foram aparecendo e o conhecimento foi aumentando, aparecendo as oportunidades, eu ia tomando, fazendo, as minhas decisões, as minhas escolhas.

P/1 – Nós vamos falar do curso de Agronomia e o desenrolar da sua trajetória educacional, mas antes eu queria saber um pouco mais dessa sua primeira infância em Trajano de Moraes. Quais eram as suas brincadeiras preferidas, você brincava na rua?

R – Eu jogava futebol, jogava botão, a gente tinha um, lá no interior a gente chamava jogar boleba, jogo de boleba, jogar bola de gude e jogava, brincava de pião, jogar pião e tinha uma outra brincadeira também que era você jogar um ferrinho, tinha umas barreiras e você chegava do outro lado com o ferrinho, tinha que passar de baixo dos marcos, era uma outra brincadeira que a gente brincava também, era uma... Mas eu gastava mais a maior parte do meu tempo jogando futebol, jogava muito futebol, todo o tempo que eu não tava estudando tava jogando futebol.

P/1 – E como começou a paixão pelo Botafogo?

R – Isso era do meu pai, meu pai era, português botafoguense não é muito comum, quase todo mundo é vascaíno, mas meu pai é um dissidente botafoguense da família e eu fui influenciado por ele e influenciei meu filho também, meu filho também é botafoguense como eu.

P/1 – Seu José Luiz, como que era a sua casa, a sua família comemorava festa Natal, aniversário, fala um pouquinho disso?

R – Sim, a gente tradicionalmente juntava os familiares no Natal, a casa onde eu nasci ainda existe e está com a família até hoje, na realidade eu ainda tomo conta da casa, faço manutenção na casa até hoje, preservo a casa lá. A casa tá fechada, mas sempre quando eu vou lá eu preservo a casa, a casa é uma casa centenária, daquelas casas que tem seis metros de pé direito, bem alta a casa, aquelas portas de quatro metros, bem

antiga a casa, fiz uma reforma nela para ela não cair há uns anos atrás e ainda tá em condições de uso. Na família não tem mais ninguém morando lá, na família direta, meus irmãos também saíram, a cidade não oferece muito, quem quer aumentar o conhecimento, procurar oportunidade acaba saindo da cidade, volta só para passar férias e para curtir alguma coisa que tenha ficado; um sítio, essas coisas. Mas a minha família tinha, tradicionalmente, passar sempre, até hoje eu preservo isso. Todo mundo se casou, todo mundo tem filhos, assume outros compromissos, mas Natal a gente sempre passa junto, até hoje a gente passa junto, a gente tem essa, é a data que a gente guardou para passar junto.

P/1 – Eu queria perguntar, tem alguma história, alguma memória marcante desse período da tua infância, dessa fase em Trajano de Moraes?

R – Assim, não tem, no interior havia uma, o pessoal praticava muito a religião, tem muito essa coisa sacra, na época de semana santa tinha cerimônia, uma coisa que você via muito nas cidades pequenas de Minas também. Então eu fui muito, a parte religiosa cristã, ela acabou influenciando muito na minha formação na época, eu, inclusive, antes de decidir a ser o que eu sou, eu quase fui padre. Eu fui influenciado pela religião e quis ser padre, minha mãe foi contra, não queria que eu estudasse e eu acabei estudando, acho que a minha mãe me influenciou bem, porque eu não seria um bom padre (risos), mas quase fui padre, quase não, eu quase decidi estudar o sacerdotismo. Então, fui muito influenciado, assim, no interior a questão religiosa era muito forte, na escola, tinha que ir em missa, tinha que ir na procissão, fazer catecismo, essas coisas assim, me influenciaram muito na minha formação.

P/1 – E a escola lá em Trajano de Moraes, o senhor lembra do primeiro dia de aula, dos professores?

R – Do primeiro dia de aula não, eu lembro quando eu entrei para escola, eu não tive... Hoje é muito comum você entrar para escola muito cedo, tem creche, eu já entrei na escola com 7 anos e fui alfabetizado na realidade em casa, eu já sabia escrever e ler boa parte, eu já sabia ler mais ou menos e eu já entrei na escola com 7 anos. E me lembro ainda da minha primeira professora, não é mais viva. Era da primeira série do grupo escolar e fui até... Antigamente era separado, você fazia primário, que era até a quinta série, ou quarta série, depois você fazia uma prova de admissão para o ginásio, aí fazia o ginásio. Eram quatro séries de ginásio também, era primeiro, segundo ano, não, era primeiro, segundo, terceiro ano, eram três séries de ginásio e depois você fazia prova para ir para o segundo grau.

P/1 – E além, das aulas de religião, dessa parte mais religiosa ministrada na escola, tinha alguma matéria que o senhor se interessava?

R – Eu sempre fui... Sempre tive muita facilidade em aprender Matemática, eu sempre fui o melhor aluno de Matemática de todo, de quase todos os cursos que eu fiz, e, tive um pouco mais de dificuldade em História, Geografia e Português um pouco também. Mas eu sempre tive facilidade, inclusive nessa decisão de fazer Engenharia fui muito influenciado pelo professor de Matemática, porque eu já tinha decidido que eu não ia ser veterinário e tava estudando para fazer pré-vestibular de Medicina, aí um dia o professor chamado professor Leão, de Matemática, em Campos, ele entrou na sala e disse: “Quem vai fazer Engenharia?” Só teve um que levantou a mão, aí ele olhou para mim e disse: “Você não vai fazer Engenharia? Você é melhor aluno de Matemática, de Física da escola, não vai fazer Engenharia?” “Eu não, mas eu tô estudando.” “Não, não pode.” Aí ele trouxe um prospecto para mim que falava de todas as áreas de Engenharia, de Civil até Engenharia Química, eu achei que eu me encaixava bem em Engenharia Química e acabei mudando tudo e fui fazer Engenharia Química.

P/1 – E como que o senhor escolheu sair de Trajano, ir fazer o curso de Agronomia, como que se deu essa decisão?

R – Era uma decisão, primeiro eu decidi que eu não ia ser professor, tinha que sair, essa foi a decisão mais difícil, largar a família com 14 anos e ir para algum lugar. Depois tinha a questão econômica, eu não tinha recursos financeiros para escolher qualquer escola, então em Campos tinha uma escola estadual que oferecia internato, então você podia ficar no internato de graça, não pagava nada. Então, eu aproveitei a oportunidade que me parecia interessante, a área de Agronomia, eu me interessava na época mais por Agronomia do que Veterinária, mas também achava interessante Veterinária. E tem muito a ver com o ambiente que eu vivia, o ambiente que eu vivia era um ambiente de fazendeiro, as pessoas importantes na cidade eram os fazendeiros, era o prefeito, o padre, por isso também eu quase fui padre; eu queria ser importante, eu queria ser alguma coisa dessas e acabei aproveitando a oportunidade porque, aliada à limitação econômica, não tinha como ir para uma outra cidade sem pagar nada e a escola eu tinha já, meu irmão inclusive tinha estudado nessa escola, meu irmão mais velho, ele foi técnico em Agricultura nessa escola, era uma boa escola. Então eu achei que era interessante para mim.

P/1 – E como que foi a mudança de sair de Trajano e ir morar no internato?

R – Foi muito difícil, muito difícil, muito difícil, porque eu era um dos menores do internato e também sempre fui muito paparicado pela mãe, pelo pai, e viver sozinho num internato que tinha 200 e poucas pessoas, todos mais velhos, quase todos mais velhos, mais fortes e você passa por uma série de brincadeiras, você sofre um pouco, aquilo tudo me incomodou muito. E a adaptação no primeiro ano foi difícil, depois não, depois eu me entrosei e gostei, mas o primeiro ano foi muito difícil: foi a separação da família, a adaptação a um novo ambiente, foi muito difícil. Campos também é uma cidade muito diferente, clima diferente, mais quente, na época também tinha bastante poluição, acho que ainda tem, há muito

tempo não vou lá, mas acho que ainda tem, foi uma coisa difícil. Uma coisa também que me marcou muito nesse período em Campos é que nós vivíamos... Isso foi, eu tinha 14 anos, quando eu comecei, 1954, lá dá 1968, nós vivíamos, assim, aquele ambiente militarismo. Então a escola lá, o diretor era quase um regime militar, tinha uniforme militar, bota, estrelinha, o primeiro ano tinha estrelinha, era uma coisa militar, desfilava como se fosse militar no sete de setembro e tudo era proibido, até quando você reclamava, qualquer associação de estudante que você fazia, reclamar de comida, reclamar de disciplina exacerbada, qualquer coisa era proibido. Eu na época fui convidado por alguns, eu como era, sempre assim, tava sempre entre os melhores alunos e tinha o grupinho lá de intelectuais, entre parênteses, o pessoal mais de literatura, que lia, ao invés de ficar só jogando bola me chamaram para formar um jornal, e nós formamos o jornal para falar de tudo de que na escola não tava legal. Aí cassaram o nosso jornal e nós então criamos o, mudamos o jornal e botamos o nome de O moita, tinha até um desenhinho que era um canavial, porque lá na escola tinha muita cana de açúcar, Campos é uma área de açúcar, então a gente desenhava um canavial e um cara escondido atrás da moita, por que isso? Porque o jornal passou a ser clandestino, a gente fazia o jornal escondido na secretaria lá que tinha uma área, tipo um grêmio, um grêmio recreativo para os alunos, tinha uma área onde você podia ler, tinha a biblioteca, a gente fazia escondido, redigia escondido um grupinho de alunos que fundou o jornal e à noite tinha uns mais corajosos que saíam pregando, eu não fazia parte desses mais corajosos, eu fazia parte só da redação. Depois eles botaram lá uma pessoa para investigar quem fazia o jornal e ameaçaram expulsar a gente da escola, cassaram o jornal. Então eu nessa época sofri um pouco da repressão militar, porque estudava numa escola que, embora fosse uma escola não militar, ela funcionava como se fosse militar. Eu comecei a sentir mais isso quando eu estava em Campos nessa época, depois vim para Fluminense, também senti um pouco na época estudantil aqui na universidade, mas eu senti isso mais em Campos, também era 1967, 1968, que a coisa tava mais pesada.

P/1 – E nesse jornal o senhor lembra de algumas matérias ou artigos que o senhor chegou a escrever?

R – A gente escrevia muito sobre a escola mesmo, não tinha nenhuma finalidade política, é porque a gente sabia que a escola recebia verbas para alimentos e muitas vezes os alimentos estavam ruins, mal feitos e a gente criticava, perguntava: “Para onde tá indo a verba da alimentação, por que isso não é transparente, por que o aluno não participa da administração dessas coisas, por que não pode ter conhecimento?” E a gente tinha dormitórios e tinha umas regras que a gente não via nenhum benefício nela. O despertar, por exemplo, o chefe de disciplina, todos os armários nossos eram de metal que fazia muito barulho. Então, seis horas da manhã o cara dava umas cacetadas lá, fazia uma barulhada, acordava assustado, não precisava nada disso, quer dizer, muita coisa era feita, assim, de maneira inconveniente e sem nenhum benefício. Então o jornal, ele tinha na realidade o objetivo de querer melhorar, querer melhorar as coisas que funcionavam lá, mas não foi muito bem aceito pelo diretor. O diretor era um diretor muito autoritário e não permitia, uma vez ele recebeu a gente para conversar, mas saiu irritado, bateu a porta, disse que não queria conversar com a gente, mas então, você queria falar um pouco sobre a minha formação, isso tudo fez parte da minha formação.

P/1 – E as matérias desse curso, teve uma que te interessou mais, algum professor que marcou?

R – O professor Leão me marcou muito. Na primeira aula minha de faculdade, foi uma matéria, era Álgebra I, quando eu entro era ele o professor, ele veio dar aula na UFF [Universidade Federal Fluminense], e eu tava de cabeça raspada, porque na época os calouros tinham a cabeça raspada, ele custou a me reconhecer, ele olhou e depois falou: “Ah, que prazer te ver aqui, ainda bem que eu consegui fazer você vir para Engenharia.” Eu me lembro disso até hoje, uma coisa que me marcou assim, ver logo o professor Leão no primeiro dia, ele me influenciou muito. Eu tinha uma professora de Português, Maria Tereza Venâncio, ela era diretora da Faculdade de Filosofia em Campos, era uma pessoa muito bem preparada e ela tinha uma coisa muito interessante que ela adorava José de Alencar, ela chega a se emocionar, ficava com os olhos cheios d’água quando falava qualquer coisa de José de Alencar. E ela era muito rigorosa nas provas, então a gente tinha que estudar bastante. Eu não gostava muito de Português e ela dava, invariavelmente, por ano, umas três provas sobre Iracema, tem um poema do José de Alencar que eu acabei decorando, uma parte do poema de Iracema, eu sei até hoje citar a primeira parte do poema de tanto que eu lia sobre essa Iracema para fazer as provas dela, eu me lembro: “Iracema, virgem dos lábios de mel, que tinha os cabelos mais negros que a asa da graúna e mais longos que o talhe da palmeira, seu pé, verde nu roçando alisava verde pelúcia que cobria a terra.” Eu sabia bastante sobre Iracema (risos), até hoje eu guardei muita coisa sobre a Maria Tereza, ela era uma professora excepcional, mas era extremamente rigorosa. E tínhamos também, lá em Campos a qualidade dos professores era excelente, tinha um professor que era cientista, ele inclusive tinha patente que ele desenvolveu na área de agricultura, na área Genética. Ele fez uma série de trabalhos, e também é um professor que me influenciou, eu guardei muito dele. E era engraçado que ele era cientista e gostava de poesia e a gente como era à tarde, às vezes, com um calor danado e a gente escrevia poesia no quadro que aí ele começava a discutir a poesia e não dava aula, ficava contando história, a gente enrolava esse professor, me lembro bem disso também.

P/1 – O senhor falou do ambiente de fazenda, toda a questão de acabar parando no curso de Agronomia, eu queria perguntar: seus amigos daquela época, eles foram absorvidos, tinha mercado, tinha trabalho para eles?

R – Olha, infelizmente, a grande maioria ficou por lá, não teve oportunidade de estudar fora de lá e não evoluiu muito. Alguns, no interior o pessoal consome muito álcool, alguns viraram alcoólatras. Outros se deram bem, eu conheço alguns até hoje, ainda tenho algum contato não muito frequente, um deles que era também um excelente aluno lá comigo na área de Matemática, ele virou militar, ele tá no exército ainda, ele já é general no exército; um outro é veterinário, ele tem uma clínica em Friburgo e outra em Búzios, as pessoas que saíram, que eu tive mais contato, ele inclusive estudou em Campos comigo nessa mesma escola. Agora a grande maioria ficou lá, alguns fizeram concurso público para área, lá tem muito empregado público, alguns trabalham na polícia, teve um que virou investigador de polícia, muitos enfim... E outros eu não tive contato, eu tive contato com um que virou comerciante, botou lá uma loja, uma coisa assim, mas eu perdi o contato com muitos deles, alguns eu nem lembro

mais. Eu quando vou na minha casa, às vezes, esses dias eu tava lá e tava procurando pessoas para, a minha mulher tem um sítio lá, para cuidar do sítio, aí eu tava conversando com um colega e aí ele me indicou um rapaz e eu fui olhar e era um rapaz que tinha estudado comigo, esse é uns dos que não estudou e tá lá até hoje, trabalhando como mão de obra não especializada e fazendo qualquer coisa.

P/1 – E mesmo com todo o controle do governo, a questão da ditadura militar, o que vocês faziam para se divertir na época? Quais eram os lazeres, onde vocês saíam?

R – Bom, em Trajano eu não fui muito influenciado pelo militarismo, isso já foi mais em Campos, porque eu era muito garoto e também o militarismo veio em 1964, eu tinha 10 anos quando ele começou. Em Campos a gente, além de jogar futebol, em Campos, é engraçado, aquela escola o pessoal adorava jogar xadrez, jogava muito xadrez, eu aprendi a jogar xadrez, mas nunca fui bom jogador de xadrez, sempre perdia lá para os que jogavam bem, jogava muito dama, um jogo chamado dama também de pedra e divertimento era isso. E a gente saía para as festinhas, namorar, esses tipos de coisa assim, a gente saía do internato, tinha os dias livres para sair, a gente saía para arranjar namorada, brincar, festas, esse tipo de coisa.

P/1 – E conta agora como foi o final do curso, como foi a tomada das próximas decisões, dos próximos passos?

R – Olha, no final do curso eu acabei sendo influenciado para fazer Engenharia Química e também sempre aí envolvido com limitações econômicas, todo mundo fazia cursinho, pré-vestibular para passar na prova, eu, além do curso em Campos ser horário integral, o que dificultava você fazer um cursinho, o curso era técnico em Agricultura, então ele focava em uma série de cadeiras, como, por exemplo, industrialização do leite, fazer queijos, eram áreas do curso técnico, e focava menos, por exemplo, em Química, eu tive um ano de Química, não, eu tive dois anos de Química e um ano só de Física, focava Matemática, Português e outras cadeiras técnicas. Então tinha, para fazer o curso de Engenharia, que estudar. Aí eu fui ver o preço dos cursos na cidade, porque o colégio autorizava você sair para estudar à noite para fazer, porque lá você só podia sair sábado e domingo, dia de semana ficava internado, só que eles permitiam você sair para fazer esse curso e eu fui, mas eu fui com os outros colegas e eu não tinha dinheiro para pagar o curso pré-vestibular, era muito caro, o melhor curso de Campos era muito caro. Aí eu entrei lá, eu olhei o preço aí o cara falou assim: “Você não quer fazer pelo menos um teste?” Eu falei: “Eu posso fazer, não paga nada?” “Não.” Aí fiz o teste e fui muito bem no teste, aí ele falou assim: “Olha, é uma pena que você não possa fazer.” O curso chamava SAVA: “É uma pena que você não possa fazer, eu vou fazer o seguinte: como você foi muito bem no teste, eu vou ver se eu consigo uma bolsa para você.” Aí ele me deu uma bolsa integral, uma bolsa que não precisava pagar nada, ele queria primeiro me dar uma bolsa de 70%, eu falei: “Ainda não dá.” Aí ele falou: “Então, te dou a bolsa integral.” E me deu a bolsa integral: “Mas você tem que comprar as apostilas.” Aí eu olhei os preços das apostilas e falei: “As apostilas acho que dá para comprar.” Só que era caro para todo dia ir no centro estudar, porque a escola ficava retirada, ficava longe, aí começou a ficar caro o transporte, eu comprava a apostila e não ia na aula. Eu comprava a apostila, estudava e ia lá fazer a prova, aí um dia ele me chamou: “Pô, eu to te dando bolsa para você estudar e você não vem na aula.” Eu falei: “Não, mas eu tô fazendo as provas, eu tô estudando em casa.” Ele olhou as minhas provas, eu tinha nota boa e eu fiz assim: eu comprava a apostila, estudava e ia na aula uma vez ou outra e com isso eu consegui passar na Fluminense, passei, minha primeira opção era a Fluminense, eu consegui passar, eu era muito estudioso e aprendia com muita facilidade.

P/1 – E a entrada da faculdade, como foi a primeira semana?

R – A faculdade muita dificuldade em Física, porque partia do princípio que todo mundo tinha uma formação boa e eu não tinha, porque eu tive um ano só de Física, eu estudei sozinho e tive muita dificuldade, mas me adaptei e depois também fiz uma boa faculdade, me formei rápido, me destacava também. Eu era, lá tinha os coeficientes, eles chamavam de coeficientes de rendimento, na realidade era um número que dava a média das suas notas, eu era sempre um dos primeiros da Engenharia Química, quarto da Engenharia total, porque eles faziam da Engenharia, depois somava e fazia a média de todas as Engenharias e isso era importante porque, como tinha mais alunos do que vagas nas matérias, os melhores alunos, que tinham os coeficientes melhores, eram os primeiros a fazer matrícula, escolhiam os melhores professores e as matérias, porque, às vezes, você tinha que se formar em mais tempo, porque não conseguia fazer as matérias. Eu sempre conseguia, eu consegui me formar no tempo mínimo por isso, porque eu era um dos melhores coeficientes de rendimento. Eu me lembro, eu sempre ficava entre os primeiros na Engenharia Química e terceiro, quarto, quinto lugar na Engenharia como um todo, eu sempre tive facilidade em escolher os melhores professores e escolher as matérias não tinha problema de fazer a minha grade para poder me formar em tempo mínimo.

P/1 – E onde que o senhor foi morar?

R – Isso foi um problema, porque quando eu fui para Niterói eu não tinha onde morar. Então, eu tentei a Casa dos Estudantes, mas não me deram vaga porque tava cheia aí eu fui morar numa pensão, morei um tempo numa pensão, morei bastante tempo em pensão, mudava de pensão daqui para ali, comia muito na própria Fluminense, a Fluminense oferecia uma comida lá baratinha, pagava 50 centavos, um real, uma coisa assim. Até que depois eu comecei a dar aula, eu dava aula para o segundo grau e depois eu passei num concurso na faculdade, passei a ser monitor na própria faculdade de uma cadeira, aí eu comecei a ter mais dinheiro e a vida foi ficando mais fácil. Aí mais tarde eu comecei a fazer estágio, aí ficou mais fácil, mas no início foi complicado, no início em Niterói foi complicado.

P/1 – Quais foram as matéria que mais te chamaram a atenção? O senhor começou a pensar: “Eu quero ir para esse caminho, por esse.”

R – Ah, eu gostava muito de Engenharia de Processamento e foi uma das coisas... Eu comecei a trabalhar numa firma, chamada Natron Engenharia e Projeto, essa firma de Engenharia não existe mais. E o professor da cadeira de Operações Unitárias, que era uma das cadeiras que eu gostava, eu era monitor dele na faculdade, era engenheiro da Natron e ele me convidou para fazer estágio lá: “Ah, por que você não vai fazer estágio lá, eles estão precisando de estagiário.” E eu fui para lá e comecei a fazer estágio e gostei e cada vez gostava mais dessa área de processamento. Eu gostava muito de trabalhar lá na Natron, um ambiente de firma de Engenharia muito agradável, um ambiente, assim, muito despojado, era interessante. E aí eu tinha um colega que tinha um amigo na White Martins, aí nós fomos almoçar juntos e ele falou: “Tem um amigo da White Martins que vai almoçar comigo, você se importa de ir junto?” Eu falei: “Não.” E esse amigo falou: “Olha, eu sou engenheiro de processos, engenheiro químico de processos na White Martins.” Aí eu falei “A White Martins tem uma área de Engenharia também?” “Tem, e tá vindo um americano da Praxair para transferir tecnologia para área de processamento aqui, porque toda área de tecnologia fica lá em Buffalo, no centro de tecnologia da Praxair.” E eu achei aquilo interessante, eu sempre gostei muito, assim, de tecnologia, de ampliar meus conhecimentos e eu achei assim aquilo ótimo e eu me empolguei muito com a oportunidade, ele me convidou: “Olha, vou falar com o meu chefe, ver se ele não quer te entrevistar.” Fiz a entrevista, negocieei lá o salário e fui para White, em maio de 1979, 1979, é, fui para White. E aproveitei essa oportunidade lá, foi interessante, eles trouxeram o Richard Scheiner que era um consultor nessa área, ele morou no Brasil três anos, a gente chamava de Dick Scheiner, o apelido dele era Dick Scheiner, acho que tá vivo até hoje o Dick Scheiner. Eu visitei, inclusive, ele algumas vezes lá em Buffalo, foi onde eu comecei na White a aprender também a tecnologia de processamento de separação de ar na White, com o Dick Scheiner.

P/1 – Antes de trabalhar na White o senhor tinha pensado em trabalhar com processamento de separação de ar, tinha pensado em trabalhar com gás?

R – Na realidade eu tinha vontade de trabalhar com processamento, e quem, no Brasil, a empresa que tem mais visibilidade para quem tá se formando é a Petrobras, eu me interessei pela Petrobras na base de petróleo, cheguei a ler alguma coisa sobre o assunto e fui me inscrever, isso eu ainda não tinha me formado, tava no último ano da faculdade, antes de começar a trabalhar na Natron, e fui me inscrever na Petrobras. Só que a Petrobras, ela tinha, ela dava um curso de processamento já, era como se fosse trainee, você entrava para Petrobras fazia o curso de treinamento e depois era admitido definitivamente, acho que até hoje a Petrobras faz isso. Só que todas as cadeiras que eram pré-requisito para esse curso era tudo baseado na da Universidade Federal do Rio de Janeiro, no Fundão, não era baseado na Fluminense, e na Fluminense a gente escolhia as cadeiras: “Eu quero fazer essa cadeira esse semestre, essa cadeira aqui eu vou fazer ano que vem.” E uma das cadeiras que era pré-requisito eu não tinha feito, então eu não pude fazer o concurso para Petrobras, senão talvez estivesse na Petrobras. Aí eu não pude fazer e aí apareceu essa oportunidade do meu professor me chamar para Natron e eu fiquei na Natron. Depois eu tive oportunidade para ir para Petrobras, só que aí eu já estava com outra visão de vida, já não me interessei pela Petrobras, porque eu me interessava por uma firma que desse oportunidade de crescimento, que os seus valores de competência influenciassem muito na sua evolução; a Petrobras tem muita coisa a ver com tempo de casa, uma estrutura um pouco paraestatal, é estatal na realidade. Então eu acabei... Aí me desinteressei da Petrobras, não quis mais saber da Petrobras.

P/1 – E além da Petrobras como que era o mercado para os engenheiros químicos na época, o que seus amigos iam atrás?

R – A Engenharia Química era nova no Brasil, pouco conhecida, existiam muito poucas faculdades, formavam muito poucas pessoas. Engenharia Química era considerada uma Engenharia nova, Engenharia tradicional era Civil, essa que faz casas, era Mecânica e Elétrica, eram as mais conhecidas. A Engenharia Química, ela veio na época como uma Engenharia nova, hoje tem todo o tipo de Engenharia: Biomédica, Ambiental, na época a Engenharia Química era novidade. E ela veio assim muito, o desenvolvimento, quer dizer, o mercado estava muito ligado a Petrobras, mas tinha pouco mercado, tinha algumas firmas de Engenharia que contratavam você, algumas na área química, tinha muito engenheiro químico que acabava trabalhando mais, ia para área farmacêutica que na realidade não é uma área, é uma área mais para químico, farmacêutico, bioquímico do que propriamente o engenheiro químico. O mercado de engenharia era um mercado em desenvolvimento, começando, mas também tinha pouco engenheiro químico, era um mercado pequeno, para pouca gente, você tinha que, quem tava no Rio e São Paulo acabava conseguindo emprego sem muita dificuldade; quem tava fora desse eixo era difícil, era muito difícil arranjar emprego como engenheiro químico.

P/1 – E aí já no seu período do primeiro estágio da Natron, conta para gente quais eram as suas primeiras responsabilidades, funções. O que foi mais difícil de aprender?

R – Na Natron?

P/1 – É.

R – Eu achava tudo tão fácil, eu ficava tão fascinado com tudo, eu não tinha, eu não vi nada muito difícil. Uma coisa que foi muito boa é que lá tinha um engenheiro experiente espetacular, um engenheiro, ele era de nacionalidade portuguesa, mas tinha se formado no Brasil, era um cara espetacular, eu aprendi muito com ele e adorava trabalhar com ele. Ele ficou nessa área de Engenharia até falecer, que ele já faleceu, era um cara respeitadíssimo no mercado e foi muito bom trabalhar com ele, eu aprendi muito com ele, é bom quando você tem alguém que tem muito a ensinar, facilita muito; Eurico Nobre Costa, ele era um engenheiro espetacular e todo mundo que conhece ele reconhecia isso nele, infelizmente ele morreu muito cedo. Ele morreu de, teve um ataque cardíaco, morreu muito cedo, mas era uma coisa, assim, que me ajudou muito na Natron quando eu comecei minha carreira, inclusive ele foi a pessoa que tinha um amigo na White em comum que me fez, que acabou por me levar para White Martins, onde fiquei até hoje.

P/1 – E qual que era o mercado que a Natron atendia na época?

R – A Natron ela atendia basicamente dois mercados, a Nuclebrás, que, na época, tava naquele programa das térmicas nucleares, então tinha muita coisa ligada ao tratamento do urânio, você fazer lixiviação, aprender a enriquecer Urânio, então ela tinha um seguimento da Natron, que estava muito ligado a trabalhar com a Nuclebrás, e tinha também, era muito ligada em projetos da Petrobras. Ela tinha um vice-presidente canadense, professor Willians, que conhecia muito de petróleo, ele veio ao Brasil dar cursos de processamento de petróleo na Petrobras e depois ele acabou ficando no Brasil, não quis voltar mais e ele influenciou muito, ele abriu o mercado para Natron na Petrobras.

(Troca de fita)

P/1 – Vamos voltar agora, a gente parou exatamente na Natron, agora vamos entrar na White Martins, eu queria perguntar sobre o processo de seleção da White, quem que te entrevistou, como que era?

R – Eu fui entrevistado por mais de uma pessoa. Eu fui entrevistado primeiro pelo Fernandes, R. Fernandes, era Rosalino Fernandes, ele não gostava do nome Rosalino, botava R. Fernandes. E o R. Fernandes, inicialmente, não queria, porque tinha um problema salarial, eu estava pedindo um salário mais alto do que os engenheiros que estavam trabalhando com esse consultor americano, então ele queria me botar num outro departamento: “Não, se eu te puser ali vai ter problema, você entra no departamento de desenvolvimento.” O nome desenvolvimento pareceu interessante: “Desenvolvimento, lá nós estamos desenvolvendo tecnologias.” “Mas tecnologias não devia estar justamente com esse consultor?” “Não, mas acho melhor lá.” Aí eu entrei primeiro para área de desenvolvimento, mas não gostei, eu vi que desenvolvimento não tinha nada de desenvolvimento, eu fiquei lá só uns dois ou três meses e fui, procurei diretamente o Dick Scheiner, e falei diretamente para o Dick Scheiner: “Olha, eu entrei aqui atraído por essa área, infelizmente, por razões salariais eu acabei indo para uma área que eu não estou gostando e eu preciso arranjar uma solução, senão vou acabar saindo da White novamente.” Aí ele falou: “Olha, eu tô precisando de gente aqui, não vejo porque você não possa trabalhar aqui, vou falar com o Fernandes para te transferir.” Ele me transferiu para lá e eu daí eu fiquei lá até hoje, até hoje não, já passei por várias áreas, se não teria saído da White, não tava gostando de onde eu estava.

P/1 – E como que era essa área de desenvolvimento?

R – Era desenvolvimento, ela era realmente uma área de desenvolvimento, só que ela era uma área mais de acetileno, que não era a área de separação de ar, e acetileno é uma tecnologia muito antiga, lida com coisas de domínio público, não tinha nada muito interessante em termos tecnológicos e eu rapidamente me desinteressei por aquilo. Não achei que era um lugar para ficar muito tempo, achei que ia aprender aquilo rápido e ia esgotar muito rápido.

P/1 – E quando o senhor passou, o senhor foi para área de...

R – ... Aí eu trabalhei como engenheiro de processos, nesse grupo de processos que o Scheiner estava desenvolvendo aqui.

P/1 – Então, fala um pouquinho desse grupo.

R – Esse grupo... Já tinha algumas pessoas que já estavam lá até antes do Scheiner, alguns engenheiros de processos mais antigos, mas era um grupo pequenininho e tinha... Eu entrei novo, e tinha uma outra engenheira que tinha entrado recentemente, chamava-se Cristina e tinha um rapaz que tinha vindo no IME [Instituto Militar de Engenharia] também, nós três éramos recém contratados nesse grupo. Foi muito bom em termos de aprendizagem a gente começou a trocar muita informação com a Praxair que até era tratado como uma coisa secreta, porque a Praxair não era a única dona da White Martins, ela era uma sociedade anônima, ela tinha o controle acionário, mas ela tratava de tecnologia como uma propriedade dela. Hoje, como a Praxair é 100% dona da White Martins, essas coisas migraram com muito mais facilidade, então na época isso era tratado com muito cuidado, eu tive que assinar com a Praxair um acordo de confidencialidade para ter acesso a algumas informações de tecnologia da

Praxair, quando eu visitei a Praxair também... Eu fui um dos primeiros técnicos a visitar o centro de tecnologia da Praxair, quase ninguém do Brasil ia lá visitar o centro de tecnologia deles, mas isso tudo me fascinou muito, tudo que era novo, eu tava aprendendo, transferência de tecnologia, essas coisas me fascinaram muito na época.

P/1 – Quais eram as suas funções, as suas responsabilidades, do que o senhor ficava encarregado?

R – Funções típicas de engenharia de processo. O projeto, quando você tem um projeto, todo o desenvolvimento de projeto começa pela área de processo, você definir os fluxos que vão passar em cada equipamento, em cada tubo. Então, eu comecei a aprender a fazer isso, isso era tudo feito nos Estados Unidos, a gente recebia aqui um documento e começava a trabalhar dali para frente. E aí em vez da gente receber esse documento, eu comecei a aprender a fazer esse documento: como é que fazia, quais os programas, os softwares que usava, comecei a aprender a realmente fazer engenharia de processo, que na realidade a gente fazia uma engenharia de processos. Antes disso, uma engenharia de processos muito limitada, fazia muito mais engenharia de detalhamentos, que é uma engenharia básica.

P/1 – Quais foram as primeiras dificuldades, o que era mais difícil, além dessa coisa da Praxair?

R – Para mim, a minha geração não é uma geração do computador, hoje você pega meu neto de um ano e meio já brinca lá com o computador, então tinha essa defasagem tecnológica muito grande nessa área para os americanos. A maior dificuldade que eu tinha era com alguns programas para rodar no computador, a gente não tinha, hoje qualquer engenheiro tem um microcomputador, não tinha microcomputador, a gente usava espaço do computador da IBM [Internacional Business Machine], alugava espaço, tinha um terminal lá na White Martins, era uma fila para usar o terminal, toda hora caía a conexão, quer dizer, os recursos de informática que a gente tinha comparado com os Estados Unidos eram um choque, era um abismo de diferença. Isso dificultava muito para implantar um programa era muito difícil, tinha muito pouco suporte dentro da White Martins na área de informática, nessa área, porque toda a área de informática da White Martins era da área financeira. Nós vivíamos numa época que a inflação era muito alta, você tinha 80% de inflação ao ano, 40% de inflação ao ano, ao ano não, ao mês! Na época do Sarney nós chegamos a 80% ao ano, nós tínhamos, era comum ter 20, 40% de inflação ao mês. Então, todas as empresas tinham uma área financeira muito forte e toda a estrutura de informática era virada para área financeira, você ganhava dinheiro com o giro do capital, então a produtividade, a excelência profissional eram coisas menores para uma empresa. Então a minha área, quer dizer, isso era uma coisa que me incomodava muito, porque eu trabalhava com uma coisa importantíssima e virava uma coisa menor, porque se ganhava 20% de inflação no mês, cara, num mês 20%, na época do Sarney chegamos a 80, quer dizer, o que adianta você ganhar 2% de eficiência energética numa planta? Não adianta nada, então isso era frustrante, isso era muito frustrante, quer dizer, a maior dificuldade que eu vejo na época era isso: era um abismo em termos de recursos de informática e o foco não era a gente, o foco era a área financeira porque era onde se ganhava dinheiro, se ganhava dinheiro com a inflação, né, se ganhava dinheiro, ou ganhava ou perdia, né, se você não agisse você ia perder muito dinheiro com a inflação e as empresas aprenderam a se virar com a inflação, o Brasil era especialista em administrar a inflação. Quer dizer, as empresas administravam bem, os nossos executivos financeiros eram ótimos mesmo e era a área mais forte da empresa era a área comercial e financeira né, a área técnica não tinha nenhum valor, não tinha importância. Então isso me incomodou muito, mas felizmente as coisas foram melhorando e depois com o controle da inflação, você vê que hoje para você ganhar, para você ser competitivo você tem que ter produtividade, tem que conhecer, tem que ser eficiente sob ponto de vista operacional e energético, né.

P/1 – E diante desse cenário, o seu projeto, o seu grupo, vocês tinham alguma estratégia para tentar mostrar a importância da engenharia de processo, como que vocês lidavam com isso?

R – Não tinha assim propriamente uma estratégia, a vinda desse americano para cá deu visibilidade a gente, a gente ganhou uma visibilidade na empresa. Tinha um diretor, também americano, que era o Ganza, era o diretor técnico, ele também dava uma certa visibilidade. Com a saída deles eu fiquei um pouco preocupado, eu achei que com a saída deles nós íamos perder espaço, perder visibilidade e eu aí até comecei a procurar projetos pessoais, inclusive eu comecei a trabalhar colocando plantas em operação no campo, dando a partida na planta. E me apareceu a oportunidade para sair do Rio e trabalhar numa unidade operacional que nós tínhamos no Sul e aí fui, me candidatei a ir, fui aceito, o gerente lá me convidou, o gerente local me convidou, mas aí o meu chefe: “Não, não, você não vai sair daqui de jeito nenhum, porque nós vamos te promover a supervisor, você vai ser supervisor do grupo.” Porque na época que o Scheiner estava indo embora já tinham nomeado lá um supervisor do grupo, que era uma das pessoas que tinham entrado comigo. Ele era uma pessoa que falava bem inglês, isso facilitava muito a comunicação dele, era uma pessoa, assim, na parte de relacionamento, boa, tecnicamente não era o melhor do grupo e nem tem que ser o melhor do grupo para ser supervisor, mas aquilo naquela época me incomodou também: “Pô, mas o cara que não é o melhor do grupo.” E isso me incomodou e eu, achando também que ia perder visibilidade, falei: “Vou procurar outras áreas.” Mas aí o meu chefe falou: “Não, não, você vai ser o supervisor.” “Vou ser o supervisor? Já tem um supervisor.” Mas esse supervisor não tava indo bem, ele já tinha planos de, ele foi demitido e eu não sabia que ele ia ser demitido, eu fiquei assim: “Vou ser supervisor aonde? Já tem um supervisor ocupado.” E ele: “Não, você confia em mim, não vai, não, que eu vou te nomear supervisor aqui em poucos meses.” Eu acabei declinando da proposta de ir para o Sul, fiquei aí uns dois ou três meses, eles demitiram esse supervisor e me nomearam supervisor do grupo. E aí eu passei a ter outros desafios muito mais complicados do que a parte técnica, porque você gerenciar pessoas, desenvolver a habilidade gerencial, isso nunca foi meu foco. Eu era técnico, técnico, técnico e eu fui promovido muito mais pelo meu conhecimento técnico, minha habilidade técnica do que propriamente capacidade de liderança, eu demonstrei alguma capacidade de liderança nas minhas atividades, mas eu não fui preparado. Hoje em dia você vai promover um gerente tem uma série de cursos que você dá, eu não tive curso de nada, me botaram para ser chefe do grupo, o grupo era pequenininho, desenvolve o grupo, contrata

peças e eu aprendi com meus acertos e meus erros. Tinha muito pouca orientação na época, mas aí também fui me desenvolvendo e a empresa também foi adquirindo mais recursos, mais treinamento. E eu me desenvolvi bem nessa área até chegar a diretor, mas foi... Eu acho que para mim, se eu tiver que escolher, que definir qual foi o maior desafio que eu tive na minha vida, profissionalmente, foi o de gerenciar, foi o de desenvolver habilidades de, quando eu digo gerenciar, eu tô falando de lidar com pessoas, você gerenciar pessoas, sem dúvida foi a coisa mais difícil que eu tive que aprender ao longo da minha carreira, porque isso não aprende na escola, né. Isso vem um pouco da sua formação, da sua trajetória pessoal, respeitar as pessoas, lidar com as pessoas, isso é uma coisa importante para quem é chefe. Mas tem uma série de técnicas, uma série de treinamentos que você tem que ter para você realmente ser um bom gerente que eu tive isso, mas tive mais tarde, quando eu comecei eu não tive e isso foi muito difícil, foi muito difícil. Na realidade eu tive até alguns tropeços e tal, mas depois aprendi, aprendi com os erros, eu acho que acabei desenvolvendo bem, mas foi complicado, foi bastante complicado, mais difícil que Matemática (risos), Matemática era mais fácil.

P/1 – Eu vou querer saber depois também um pouquinho desse seu caminho até chegar a diretor, mas antes eu queria perguntar; o senhor falou que tinha pensado em passar para outra área, pensado em ir pro Sul, como que era dentro da White Martins pensar em outras possibilidades, tinha espaço para mudar de área?

R – Era muito mais difícil do que hoje, hoje tem oportunidade para todos, as oportunidades são colocadas lá, as pessoas tem muito mais acesso. Na época não tinha nada disso, era tudo muito fechado, era tipo feudos, cada um tinha seu feudo e o meu chefe era o senhor feudal da área de engenharia e eu queria ir para área de operação, que era a área de produção, tinha outro líder lá, eles não se davam bem. Então, tinha um bom funcionário que queria ir para o lado do outro, não queria liberar de jeito nenhum, ameaçavam, às vezes, até de demitir a pessoa, foi muito difícil, você tinha que ter coragem para fazer isso, chegar para o seu chefe e falar assim: “Olha, eu tenho a oportunidade, quero ir lá.” “Por que você quer ir?” “Porque eu não estou satisfeito, eu acho que não vou ter oportunidades.” Quer dizer, isso também, quem acaba sendo líder da empresa como eu cheguei a ser líder da empresa de uma área grande... Isso é uma coisa que você tem que ter, se você não tiver coragem para brigar por aquilo que você acha que é correto, pelo seu espaço, tanto no passado quanto no presente, você não vai chegar a lugar nenhum, eu tive coragem, me expus, também aceitei a ponderação dele quando ele falou: “Olha, não posso te dar detalhes, mas acredita em mim, você vai ter um espaço aqui, eu vou criar um espaço.” Eu não via, eu não conseguia ver o espaço, mas fiquei, fiquei lá e acabei... Ele tinha realmente alguma coisa, podia estar me enganando, me enrolando, mas se ele tivesse me enrolando eu ia sair da empresa: “Eu não vou ficar aqui.”

P/1 – E depois, como supervisor, quais foram as suas principais conquistas? O senhor falou da dificuldade de gerenciar pessoas, o que o senhor conseguiu no seu grupo, o que vocês atingiram?

R – Olha, eu sempre briguei, procurei muito espaço quando eu achava que tinha que procurar, então eu fui supervisor, aí foi uma coisa nova, tive que aprender a lidar com pessoas, depois passei a ser gerente da engenharia, fui pegando grupos maiores. Eu era supervisor de processos, depois fui gerente da engenharia básica, depois passei a ser gerente da engenharia toda, aí num determinado momento me convidaram para ser gerente de projetos que na época, hoje faz parte tudo de uma diretoria, na época era outra área, aí fui para ser gerente de projeto, eu fiquei seis meses num projeto, que a White tava entrando, mas esse projeto ele acabou sendo cancelado, o cliente cancelou o projeto e antes de ele ser cancelado eu já sabia que o projeto tava um pouco travado. Até que recebi a notícia de uma mudança, tinha uma área de negócios, chamada Negócios On Site e iam precisar de um líder nessa área. Eu falei: “Mas eu nunca trabalhei na área de negócios.” Mas eu tinha feito um curso lato sensus de engenharia econômica e administração industrial. Me falaram: “Lá você vai fazer muito análise econômica, eu vi aqui que você fez o curso de pós-graduação há pouco tempo.” Aí eu falei: “Eu realmente fiz, mas eu não tenho experiência nenhuma para ser líder de grupo de uma área que eu não conheço.” Eu tinha que decidir até o dia seguinte se ia ficar, essa eu realmente não esperava e acabei aceitando, fui meio empurrado, eu acabei aceitando. Foi um desafio grande também, porque lá tive que aprender tudo também, área de negócio, não conhecia nada, mas foi muito bom também, porque eu tive a oportunidade de questionar tudo. Como eu tava, não sabia quase nada, fazia aquelas coisas, cada um tinha uma planilha, tinha análise econômica diferente um do outro, seis ou sete pessoas trabalhando no departamento, cada um tinha uma planilha própria, trabalhávamos os impostos de uma maneira diferente do outro, não tinha nenhuma centralização. Aí eu comecei a pegar cada tema: “Hoje eu quero reunir o grupo para discutir sobre valor residual, quero discutir sobre aplicação de imposto, dos impostos.” Começamos a discutir, depois fizemos uma planilha única, que todo mundo trabalhava, senão para cada um dava um resultado diferente, daí para todo mundo dava um resultado igual. Então foi um trabalho muito interessante para mim, eu fiquei quatro anos na área de negócios, eu aprendi muito, eu acho que uma das coisas que mais me alavancou na minha formação para ser diretor foi ter passado quatro anos na área de negócios, foi muito bom.

P/1 – E quais que eram os principais desafios para área de negócios da White Martins na época?

R – Eu trabalhei na área de negócios na época que começou a privatização no Brasil, tinha muita oportunidade, privatização da CSN [Companhia Siderúrgica Nacional], da Siderbrás, e a Siderbrás é o maior consumidor, a área de aço é um dos maiores consumidores de oxigênio. Então todos tinham suas unidades, suas plantas próprias e elas começaram a privatizar e a gente entrava com proposta para administrar as plantas, operar as plantas, os destinos novos, as novas oportunidades. Então, o grande desafio na época era esse, era você crescer na área de OnSite, que a gente chamava de OnSite essa área, botar a planta dentro do site do cliente a gente chama de OnSite, crescer na área de OnSite, ganhando todas as propostas que tinha na área de privatização e nós fomos muito felizes. Nós ganhamos praticamente todas, só me lembro de ter perdido a Acesita que a Acesita nós perdemos para um concorrente, mas todas as outras concorrências nós ganhamos, trabalhávamos muito, às vezes, até duas horas da manhã nessas propostas, mas conseguimos. Tivemos uma participação muito importante para o crescimento da White nessa época da privatização da Siderbras.

P/1 – E a White Martins já estava pronta para as privatizações, licitações?

R – A White sempre foi uma empresa muito progressiva, muito corajosa, ela não estava totalmente preparada, nem em termos de estrutura interna, nem de pessoal, mas havia muita vontade, muita coragem, e a gente trabalhou muito para suprir as deficiências. Aprendemos muito com o processo, vivendo com o processo, pelo menos nossos concorrentes sempre tiveram a margem nossa, nossa estrutura, nós sempre fomos muito maiores que os nossos concorrentes, tivemos uma estrutura melhor, o pessoal mais capacitado que o pessoal de fora, todos os nossos concorrentes, qualquer proposta dessas, tinha que trazer todo mundo da França, ou todo mundo da Alemanha. Aí o pessoal não acompanhava o dia a dia, tinha dificuldade do idioma, muitas informações quando você vai visitar uma unidade você pega, às vezes, em conversas paralelas com o pessoal de negócios, o pessoal de operações. Eles não tinham essa oportunidade, porque o pessoal técnico deles era tudo de fora, o pessoal de negócios estava uma parte aqui, mas quem tomava a decisão era o pessoal de fora. Então eu acho que a grande vantagem da White era essa, ela tinha uma estrutura muito maior do que a dos concorrentes, mas nós tínhamos muitas deficiências para enfrentar esse processo.

P/1 – E depois de ter ganhado as plantas OnSite, eu queria perguntar para o senhor como que foi esse crescimento, o que mudou na estrutura da White Martins, como ela precisou se adaptar para acompanhar?

R – Eu considero a White Martins uma empresa extremamente ágil, ela é muito ágil, ela se adapta às mudanças e às pressões com muita facilidade. Os nossos dirigentes, os nossos líderes são muito sensíveis a tudo que o cliente quer. É uma empresa muito focada no cliente, o cliente, realmente, na White é nosso patrão o tempo todo, eu acho que esse é o fator que impulsionou a White a crescer tanto, muito foco no cliente, foco no resultado, adaptação às mudanças. Ah, teve uma crise em 2008, eu tinha 24 projetos no início de 2008, quando houve aquela crise econômica que tá aí até hoje. Em cinco meses me cortaram oito projetos, aí você tá contratando, tá expandindo, não tem mais onde colocar pessoas para fazer todos os projetos, aí de repente te tiram oito projetos, o que você vai fazer com esse pessoal todo, como é que você vai gerenciar seus custos? Isso a gente se adapta muito rápido, a White Martins tem essa, ela acabou adquirindo essa cultura, de lidar bem com todas essas mudanças, agir muito rápido. Os nossos líderes, eles são arrojados para tomar decisão, acho que uma vantagem também em relação à concorrência, como a concorrência como muito poder de decisão lá fora a coisa fica mais difícil, mais lenta, a gente tem muita influência lá de fora, mas a nossa liberdade de decisão aqui, no Brasil, comparada aos concorrentes é muito maior.

P/1 – Eu queria perguntar o que mudou quando a Praxair virou controladora, fechou o capital, o que mudou?

R – Na realidade quando eu entrei na White ela já era controladora, só que ela era controladora numa sociedade anônima, onde ela tinha um controle em torno de 50,1% ou 51%, ela não tinha o poder absoluto dentro da White. Depois ela aumentou a participação, se eu não me engano ela chegou aos 70% e depois ela fechou o capital, ela comprou tudo e fechou o capital. Sinceramente eu acho que o processo maior foi lá atrás, quando ela ficou, porque a White Martins era uma firma brasileira quando ela realmente pegou o controle, depois foi um processo natural, ela pegou o controle, ela foi colocando a cultura da Praxair, naquela época nem era Praxair, era Linde, chamava-se Linde, na White Martins, mas quando ela pegou o capital realmente teve uma mudança. Foi um passo também importante, porque aí mudou muito a estrutura organizacional, porque nós passamos a ser, em vez de ser uma empresa sociedade anônima, fechou, ficou limitada e a gente passou a ser como se fosse uma região da Praxair Global. Do ponto de vista estrutural e de governança mudou bastante, mas eu, na época, eu era um gerente de nível médio, quer dizer, eu não senti tanto, quem tava na liderança sentiu mais, o Ivan Garcia, era o Félix depois o Ivan Garcia, eles sentiram mais. O Domingos já entrou numa época que já era Praxair, quer dizer, ele era da White, mas ele não tava nem no Brasil, o Domingos foi para Venezuela, depois foi para Ásia, ele passou muito tempo fora do Brasil.

P/1 – E nesses quatro anos na área de negócios qual foi o principal crescimento da indústria de gás que o senhor acompanhou?

R – Foi na área siderúrgica, a aplicação na área siderúrgica aumentou muito, as empresas privadas elas são mais ágeis, elas investiram mais, cresceram muito e criaram muito mais oportunidades na área de gases. Com aquela cultura de empresa especializada, porque a cultura da estatal é e ser dona de tudo, ela comprava uma fábrica japonesa... Tem um caso até interessante, que uma delas comprou uma fábrica japonesa e o cara embarcou, botou no porto e chegou aqui ninguém sabia montar a planta, aí eles depois tiveram que contratar os japoneses para vir montar a planta e eles pagaram barato pela planta, depois pagaram o dobro para montar, porque ninguém sabia montar. Era cultura estatal aquela cultura de verticalização, tudo tinha que ser propriedade do Estado.

P/1 – E o senhor contou que tinha muita essa questão dos feudos na White Martins, isso mudou durante essa trajetória?

R – É um processo lento, progressivo, isso foi mudando, hoje ainda tem alguns resquícios em algumas áreas, mas nada comparado ao que eu encontrei quando eu entrei em 1979. Era feudo mesmo, o poder do líder era muito forte, demitia, fazia, acontecia e não tinha... Hoje a Praxair tem uma série de mecanismos até para controlar isso, você tem um 0800, qualquer abuso, qualquer coisa, você denuncia e essa denúncia,

dependendo do nível da denúncia, é feita para uma pessoa fora da organização. Quer dizer, hoje ela tem um mecanismo muito bom de controle desses abusos, desse tipo de personalismo. Eu presenciei uma série de fatos realmente bastante desagradáveis na época da era feudal.

P/1 – Além das privatizações teve alguma outra mudança do governo, alguma outra mudança política que acarretou diretamente no crescimento, no desenvolvimento da White Martins?

R – Os dois assim que marcaram... A Siderbrás, todo o movimento da privatização, mas que impactou a gente mais foi a Siderbrás, e depois a expansão na América do Sul, né. Porque nós éramos a White Martins Brasil e depois foi feito um movimento de... Na verdade, eu diria que teve três, porque na realidade nós entramos na América do Sul muito timidamente, mas depois a Praxair comprou a Liquid Carbonic, que tinha uma presença forte na América do Sul, aqui no Brasil ela era um monopólio de CO₂, mas em toda a América do Sul ela tinha uma presença forte na área de CO₂. Quando nós compramos a Liquid, houve uma expansão muito rápida nossa na América do Sul, Argentina, Peru, Colômbia e todos esses países. Então, nós tivemos a parte da Siderbrás que permitiu um crescimento grande na área de OnSite, depois a entrada na América do Sul e depois a aceleração da entrada na América do Sul com a aquisição da Liquid Carbonic.

P/1 – Então, agora eu vou continuar na sua trajetória. Então, eu queria que você falasse, depois da área de negócios quais foram as próximas decisões, as próximas etapas?

R – Depois de viver quatro anos na área de negócios, eu achei que já tinha aprendido muito, porque quando você começa numa área, a sua taxa de aprendizagem é muito elevada, tudo é novidade, e depois você nunca sabe tudo, né? Mas quando você sabe bastante coisa, a sua taxa de aprendizagem diminui muito, você começa a ver que o seu progresso ali não tem muito mais, vai ser lento. Aí aconteceu uma reorganização desta área e minha área foi explodida, eu concentrava ali, eu era gerente de negócio, eu fazia análise econômica, eu controlava toda a parte de planejamento e estimativa de projeto e fazia análise de vendas de OnSite e ela foi explodida em segmentos, segmento de Vpsa [Vacuum-Pressure Swing Adsorption], que é um segmento que não tem criogênico, foi para uma diretoria. Aí a minha área ela foi explodida, cada um foi para um lado e eu fiquei, achei que tinha, achei não, eu tinha que procurar, não tinha saída, uma outra área senão eu ia pegar uma coisa menor. Eu até tava para sair de férias, fiquei preocupado: “Vou ficar.” E aí surgiu uma oportunidade que a Praxair estava criando, estava globalizando, essa área de engenharia, apesar de que havia, era uma coisa, assim, muito região com Estados Unidos e ela tinha intenção de globalizar, porque também tava entrando muito na Ásia, desenvolvendo muito a Ásia. Aí me convidaram para um cargo em que ia me reportar a uma pessoa nos Estados Unidos e eu tinha uma função, quer dizer, minha ligação aqui era só administrativa, todo o meu repórter técnico era lá, era uma função nova, chamava-se plant selector, era o selecionador de plantas. Era uma pessoa que tinha visão de negócios e visão de tecnologia e que pudesse escolher a melhor solução técnica para atender a uma determinada oportunidade de expansão. Tinha tudo a ver com a minha formação, porque eu tinha passado pela área de negócios, tinha também vindo da área de processos, eu achei interessante e peguei essa oportunidade, fiquei um tempo lá nessa função e acumulei também, aqui no Brasil, a área de propostas. Só que como passei quatro anos na área de negócios e já tinha passado na área técnica, achei que tava me agregando pouco, fora o relacionamento internacional que foi uma coisa importante: cultura, vivenciar muito mais a cultura americana, lidar com chefe americano. Eu achei que agregava pouco ao meu conhecimento e eu tinha no Brasil um americano, que era diretor de engenharia, ele não era meu chefe, mas meu salário era pago no centro de custo dele, não podiam me pagar, não me pagavam em dólar, me pagavam em real e tava saindo do custo dele. Aí eu procurei ele, disse que não tava satisfeito, que eu queria uma coisa nova, que eu tava incomodado já com a vida ali, que eu podia ficar ali até me aposentar, mas achava que ia ser ruim para mim e ruim para empresa. E ele tinha sido gerente de energia nos Estados Unidos, chamava-se Mark Yang, veio para o Brasil para ser diretor de engenharia, e aqui no Brasil tava havia essa mudança na legislação sobre energia, a energia que você era obrigado a comprar energia como cativo, a oportunidade de você comprar energia no mercado livre, como existe nos grandes países europeus, e aí ele falou: “Olha, aqui a área de energia é uma área insignificante.” Embora a White Martins tenha custo de energia na formação de custo da White Martins, ele só não é maior do que a folha de pagamento do pessoal, ele é o maior insumo da White Martins, o maior gasto, ela tem uma importância muito grande para White, mas não tinha importância porque você comprava, era obrigado a comprar energia de determinada concessionária e o preço era regulado pelo governo, não tinha nada para negociar. Então, quando começou a oportunidade de negociar, de você administrar esses contratos, comprar energia mais barata, administrar o risco, porque você compara energia por cinco anos, depois de cinco anos o cara pode dizer: “Olha, agora o preço é três vezes mais.” Você tem que administrar esse risco. Então eu achei aquilo interessante também, uma coisa nova, ele falou assim: “Olha, eu tenho aqui uma pessoa que trabalha na área de energia, mas a pessoa vai sair, então se você quiser, você é mais experiente, vou te dar essa área para você liderar, vou criar uma gerência de energia, você vai liderar isso aí.” Então, comecei na área de energia; eu, mais uma pessoa, que já tava na área de energia e também era nova, e, depois recrutei uma pessoa que eu conhecia dentro da área, que eu sabia que conhecia um pouco de energia e formei o grupo de energia; daí eu fui um dos precursores aí dessa, não do grupo de energia que ele já existia, mas do grupo de energia como negócio, como negociação que hoje é uma área importantíssima na empresa. Então, depois que eu saí de negócios eu passei um pouco fazendo propostas que eu já sabia, não me agregou muito, a não ser o relacionamento externo e aí eu entrei para essa área de energia. Eu fiquei uns quatro anos nessa área de energia, mas depois, meu chefe era o Paulo Bastos, que vocês vão entrevistar também, me deu a área de logística, me deu a área de planejamento e manutenção da empresa, depois me deu a área de package, tudo que tinha novo, qualquer coisa que dava problema o Paulo me dava. Eu cheguei, peguei uma série de coisas novas e aí chegou um ponto que eu falei assim: “Pô, eu não tenho mais para onde ir, porque eu já trabalhei em todas as áreas operacionais da empresa, já fui de logística, package, planejamento e manutenção, energia, negócio, eu agora só se for vendedor.” Mas eu não gostava da área comercial, aí eu comecei a falar: “Olha, eu tenho que fazer um plano, ou para me acomodar e ficar aqui.” Eu já era gerente sênior, mas era um gerente sênior que não tinha muito mais espaço: “Ou vou ter que sair da empresa.” Eu não queria mais sair da empresa, porque já tava há muitos anos, gostava muito da White e eu já tava, assim, fazendo planos para viver muitos anos com a função de gerente sênior, quando aí me chamaram para ser diretor, aí eu fui ser diretor e fiquei mais oito anos como diretor.

P/1 – Quando foi criada a área de energia, a gente até viu a foto do contrato, eu queria que o senhor falasse um pouquinho dos primeiros contratos que foram assinados.

R – Aquilo ali foi o primeiro contrato de energia livre que nós fizemos e foi uma... Eu tinha um funcionário que, aliás, depois me sucedeu, ficou como gerente do grupo de energia, ele era muito arrojado, o Mauro, o Mauro era muito arrojado e ele me incentivava: “Não, Zé, vamos fazer esse contrato.” E eu com medo, era o primeiro contrato, eu ficava preocupado: “Depois a energia vai subir, vai ter um impacto de custo enorme.” Porque a energia pesa muito no custo de produto da White e o Mauro era muito arrojado, nós estudamos muito o contrato, fizemos várias análises de risco do contrato e acabamos fazendo esse contrato e vimos que era o caminho para White. Depois todo mundo da White viu que era o caminho, deram uma importância enorme a essa área de energia, acho até que tem que dar mais, acho que não deu toda a importância que devia ter dado, mas aumentou muito a importância do grupo. Para mim foi... Além de ser muito prazeroso, eu aprendi muito, porque, para mim, o gerente de energia é ao mesmo tempo um gerente de negócios, você tá gerenciando, você tá fazendo a gerência, a gestão de riscos do seu negócio, eu aprendi muito, achei muito interessante. Além disso, tem a questão de que a legislação muda muito, o que eu sabia... Como eu já tô há oito anos afastado da energia, hoje, 50% já não se aplica mais, porque toda a regulamentação muda muito, então você tem que tá acompanhando muito, você tem que participar das associações. Eu representava a White Martins na Abrace, que é a Associação Brasileira dos Grandes Consumidores de Energia, através da Abrace fazia lobby junto à Aneel, que é a Agência Nacional de Energia Elétrica, em Brasília. Você tem que viver todo esse movimento e tudo isso foi uma experiência nova, uma experiência gratificante e um aprendizado muito interessante para mim, você vê que eu começo lá na área técnica, aquele cara matemático e de repente tive o choque de aprender a gerenciar pessoas, depois fui para área de negócio e depois toda essa, a coisa fica muito mais holística, você tem que se envolver com lobby, com associação, com agência de energia, é um negócio como um todo. A energia me ensinou muito isso, me deu oportunidade de praticar muita coisa que eu aprendi e eu tive oportunidade de aprender muita coisa nova, eu adorava trabalhar em energia.

P/1 – Teve alguma legislação ou alguma decisão política que tenha também causado um impacto grande durante esses quatro anos?

R – Não, o impacto foi no início quando abriu toda a regulamentação, a regulamentação ela não foi... O arcabouço de regulamentação não foi feito de uma vez só, quer dizer, foi feita a lei principal que permitia você negociar, mas depois disso teve vários desdobramentos. Então, foi uma sequência de regulamentação, aliás, regulamentação, ela muda até hoje e eu acompanhei na época e saí e o Mauro continua acompanhando, mas nada assim... Marcante foi o início, que permitiu você negociar, aí todas as empresas tiveram que se preparar, a maioria das empresas que consome energia tem um diretor de energia, que tem que olhar esse lado de energia com outros olhos.

P/1 – Como que as empresas brasileiras enfrentaram essa situação que você acabou de falar, uma questão de negócios, de ter que lidar com associação, lobby, essas coisas?

R – Algumas empresas... A importância da energia, a energia é importantíssima em alumínio, que é um grande consumidor de energia. É importantíssima para nós, nós consumimos muita energia, somos o chamado eletrointensivo, o pessoal de siderurgia também consome bastante energia; então todas essas indústrias, elas acordaram logo, todo mundo se preparou. A White Martins, como sempre, o segmento de gás saiu na frente, nós saímos na frente; porque nos Estados Unidos nós éramos bem organizados nessa área, trouxemos esse tipo de estrutura para cá logo e saímos na frente, mas logo depois os concorrentes também acordaram, os concorrentes logo estavam lá também fazendo a mesma coisa que a gente faz.

(Troca de fita)

P/1 – A gente falou da área de energia e agora eu queria perguntar, o senhor contou para gente que o Paulo Bastos foi te dando mais funções, o senhor foi agregando novas áreas, conta um pouquinho dessa passagem.

R – A minha história na White em determinado ponto se confunde muito com a do Paulo, ele era diretor de operações e teve uma mudança organizacional e essa parte de energia passou a ficar com ele, eu fui trabalhar com ele, aí eu fiquei com energia e com eficiência operacional. Eficiência operacional tinha a ver com energia, porque energia cuidava da comercialização da energia, mas tinha, eu cuidava também da questão da eficiência energética, você utilizar bem a energia na sua operação, só que aí o Paulo achou que eu tinha mais a dar, que eu podia fazer mais coisas. Ele pegou, nessa reestruturação, outras áreas, pegou a área de logística e me passou para ser gerente da área de logística, que é também uma das áreas importantes da empresa. Um dos diferenciais da White é a questão da entrega do produto, você atender o cliente no tempo certo, na hora certa e a logística é o meio disso, o coração disso. Uma área para mim que eu também tinha que aprender, não sabia quase nada dessa área, foi um desafio também bastante interessante. O Paulo me deu também a logística de package, que é a parte de cilindros, a logística de líquido são aqueles caminhõezinhos que têm o líquido dentro e package são aqueles cilindros com gás, que é um outro segmento da empresa. Tipo você trabalha com clientes pequenos, mais clientes de varejo, outra filosofia de logística e também comercial. Então, isso foi interessante, porque eu comecei a ter uma visão da empresa como um todo, eu comecei no OnSite, que era grandes clientes, botar planta dentro de grandes siderúrgicas, aí comecei a viver os problemas de líquidos que lida com hospitais, com indústria médica, depois comecei a lidar também com

aqueles, até o cara que faz solda ali compara gás nosso. Isso foi muito bom; porque me deu uma visão muito ampla de tudo, mas também não fiquei muito tempo com essas áreas; não, eu fiquei, mais ou menos, seis meses com essas áreas de logística, depois peguei planejamento e manutenção. Então o Paulo foi importante no meu desenvolvimento, inclusive eu sempre falo isso, uma das pessoas mais importantes no meu crescimento, porque me dava muita oportunidade, ele não só dava oportunidade, mas ele confiava, me dava riscos, botava risco na minha mão para eu tomar conta quando eu não sabia nada, eu falava: “Paulo, tô cheio de trabalho, não conheço nada disso.” “Ah, você vai se dar bem, pega que você consegue.” Então, é uma pessoa que confiou e me deu muita oportunidade e eu trabalhei muito tempo com ele, trabalhei bastante tempo com o Paulo.

P/1 – E teve alguma área que te deu um desafio maior?

R – Eu tive tanto desafio grande, logística foi um grande desafio, energia foi um grande desafio. Eu acho que o maior desafio foi negócios, porque eu tinha uma formação muito técnica na época, só tinha trabalhado na engenharia e fui ser gerente de negócios numa época que tava em plena expansão de negócios, negócios OnSite, onde estava começando a Siderbrás, a grande expansão da White foi nessa época, realmente muito investimento nessa época. Então, eu acho que foi um passo e um esforço hercúleo para poder fazer bem o meu papel e eu sempre fui muito, eu sempre fui corajoso e procurei oportunidade, mas também fui muito responsável. Então isso, o fato de eu ver a importância daquilo tudo e saber que eu não tinha todos os conhecimentos e que eu precisava absorver aquilo rápido, aquilo me fazia trabalhar 14 horas por dia, saía da empresa duas da manhã, ia para casa, trabalhava sábado, domingo, foi uma época de um esforço realmente quase sobre-humano, mas foi compensador, porque eu aprendi muito e a gente acabou conseguindo atingir lá os objetivos que tínhamos.

P/1 – Durante essa sua trajetória na White, quais foram as grandes mudanças que o senhor acompanhou em termos estruturais da empresa? De crescer, de fechar em alguns lugares, o número de empregados, o número de funcionários, de colaboradores...

R – ... Ela teve mudanças, algumas eu já falei aqui, mudanças de crescimento como a questão da privatização, a questão de entrar na América do Sul, a compra da Liquid Carbonic, foram mudanças, foram etapas importantes. Teve a etapa da Praxair fechar a White como sociedade anônima, que aí teve uma mudança na governança, o estilo de governança mudou, na realidade nós tínhamos toda uma autonomia, uma sociedade anônima, ela tem toda uma maneira de governança diferente. Outra coisa importante ao longo dos anos aí que eu vi na White foi a própria, mas aí não tem uma etapa, assim, marcante, evolução da White, a White era uma empresa que era uma empresa como se fosse uma empresa brasileira pequena, meio familiar, estilo familiar, era aquela, um grupo que o presidente era o Pedro Coelho, aquela coisa meio assim, coisa de família, e passou para uma cultura de multinacional. Eu ainda acho que a gente ainda tem alguns resquícios que não se encaixam bem na multinacional, mas eu diria que já atingimos aí 90% de uma cultura de multinacional. Isso passou por muitas mudanças, isso passou por mudança de governança, mudança de estrutura e também a própria filosofia de trabalhar com o empregado e hoje a gente tem um ambiente de trabalho muito favorável em termos de respeito, de oportunidades, de você denunciar se você não tá se sentindo bem, tudo é muito mais transparente. Eu acho que isso não mudou assim de ontem para hoje, isso mudou ao longo de 30 anos, em 30 anos tá mudando. Quando entrei eu me lembro da maneira de se relacionar lá, eu me lembro que alguns gerentes sênior, não era nem diretor, era gerente sênior, ele não te cumprimentava no elevador, porque é como se tivesse se expondo, abrindo muito a guarda, uma coisa assim, impressionante, o cara parecia que era o Papa, que era sei lá, o Presidente da República, nem o Presidente da República é assim; e depois as coisas foram mudando, ficou muito mais natural, um relacionamento muito mais fácil. Eu muito jovem saí de uma empresa de engenharia, onde o ambiente é muito descontraido, eu senti muito o ambiente na White no início, hoje eu diria que o ambiente não tá muito diferente do ambiente de uma firma de engenharia, tá bem melhor, ainda existe uma hierarquia mais forte do que a hierarquia de uma firma de engenharia, mas o ambiente é muito bom entre os colegas, entre as pessoas que trabalham, eu pelo menos vejo assim.

P/1 – E a sua trajetória como diretor, quais foram as maiores conquistas, as principais dificuldades?

R – Eu diria que as minhas maiores dificuldades não foram como diretor foram antes, quando eu peguei a área de negócios, peguei a área de logística, mas como diretor eu tive algumas dificuldades também. Eu peguei a área fabril, que eu não tinha... As fábricas ficaram comigo, a fábrica de Cordovil e também a de Duque de Caxias e é um ambiente diferente, porque quando você tá ali na matriz ou na engenharia você tá lidando com engenheiros, com técnicos, são pessoas de nível intelectual e de nível de conhecimento que você se relaciona mais fácil, não mais fácil, mas de uma maneira diferente. Quando você vai lidar com soldador, com ajudante na fábrica, eles trabalham com um regime diferente e eles têm uma maneira de se comunicar diferente, os recursos são diferentes. Até hoje que a White já se desenvolveu muito, você passa um e-mail para toda a área de engenharia dois segundos depois, um minuto depois, dez minutos depois todo mundo sabe. Lá na fábrica o pessoal que trabalha no galpão não tem computador, então se você quer fazer uma comunicação fluir rápida, você tem que fazer de outra maneira, não é mandando email, mandando email o cara vai saber dois meses depois, não dá tempo. Então, foi uma coisa diferente, lidar com fábrica foi uma coisa diferente, uma coisa que eu não conhecia, nem no aspecto operacional e nem no aspecto de gestão, uma coisa bastante diferente. Na parte de engenharia e projeto, eu não acho que teve mudanças grandes, teve maior responsabilidade, um envolvimento grande, porque tinha muita coisa fora do Brasil, com legislação diferente. Você fazer um projeto no Brasil é muito diferente de você fazer no Chile, de você fazer no Peru, porque as permissões, as legislações são todas diferentes, mas eu não vi uma mudança marcante, fora a fábrica. Em relacionamento sim, como diretor eu tinha relacionamento muito frequente com o presidente da empresa, com os outros colegas da diretoria, que é um relacionamento que eu não tinha, obviamente, como gerente. Como gerente eu tinha até um determinado nível só dentro da hierarquia, então pude conhecer mais da governança de alto nível da empresa, participar e contribuir de forma diferente. Então, isso foi uma evolução interessante, importante para mim e participar da

cúpula da empresa também, além de aprender eu pude também contribuir muito, porque você dá as suas ideias para muita gente num nível menor, às vezes, as ideias não são praticadas, porque elas não chegam a quem tem poder de decisão. Então eu, no nível de diretor, tive essa oportunidade, foi importante para colocar as minhas ideias, para aprender também com eles diretamente, até no convívio, a maneira de se relacionar ela mudou um pouco, mas eu diria que não foi meu maior desafio, sabe, acho que o meu maior desafio veio antes, veio antes.

P/1 – Você mencionou a questão de contato com o presidente, eu queria perguntar um pouquinho dos seus contatos com os outros países, quais foram os desafios culturais? Você também mencionou de lidar com chefe americano, o que foi mais difícil?

R – Lidar com os Estados Unidos, eu tive chefe americano durante muito tempo, inclusive quando eu me aposentei meu chefe mesmo era americano, fiquei uns oito anos, mas, tive uns quinze anos chefe americano e eu aprendi muito a lidar com eles, acho fácil, no início tinha algumas coisas diferentes, é fácil, eles são muito formais, mas eles são muito... Eu acho, obviamente tem chefes e chefes, mas eu diria que de uma maneira geral são muito corretos, é muito fácil trabalhar com americano, eu sempre gostei de trabalhar com os americanos, eu não tive nenhum problema. Agora, nos outros países da América do Sul, o que aconteceu? A White Martins ela usou o que quase toda a empresa usa, quando você entra num país você leva normalmente o presidente daquela empresa, naquele país, você leva daqui, então todos eram brasileiros. Então, no início o contato com as pessoas era fácil, o problema é que você ter contato com o presidente da Praxair na Venezuela não significa que você conhece a cultura de operação da Venezuela. Eu fui realmente sentir isso quando eu comecei a fazer projetos lá, falar por telefone com brasileiro é tudo muito fácil, já conhecia o cara daqui, quando eu comecei a implantar projetos nesses lugares que eu vi a dificuldade com você lidar com as empreiteiras, a legislação, alguma coisa. Tem coisa que a gente foi surpreendido, a gente não sabia, você agir, por exemplo, o cara faltou ao trabalho três vezes e o cara não queria trabalhar, era um peão, o meu chefe de obra demitiu o peão na Venezuela, no outro dia a obra tava aí eu perguntei: “O que houve que a obra tá parada? Estamos atrasado com a obra.” “Não, porque nós demitimos um peão que não tava trabalhando, chegava atrasado, não queria nada, demitimos e o sindicato veio aí e parou a obra.” “Aí nós fomos lá conversar com o presidente do sindicato, ele falou: “Não, aqui na Venezuela você não pode demitir ninguém sem falar conosco, tem que falar.” “Não, mas o cara não tava indo bem.” “Tudo bem, era só falar com a gente, mas vocês não podiam tomar essa decisão sem falar com a gente.” Quer dizer, por mais que a gente tivesse cuidado de procurar aprender a legislação, volta e meia a gente era surpreendido por uma coisinha ou outra, ia aprender a lidar com isso, você tem que ter jogo de cintura para lidar com isso. Pô, mas peraí, o investimento é meu, o risco é meu, o peão não quer nada, mas eu tenho que falar com o sindicato antes de demitir, senão ele para a minha obra, essas coisas você tem que aprender, isso você só aprende trabalhando, fazendo. No Peru também tive lá algumas surpresas, no Chile, e você vai aprendendo, depois que você faz o primeiro projeto, o segundo você já aprendeu muito. Nós fizemos, eu fiz três projetos no Peru, no Chile eu só fiz um, no terceiro projeto no Peru eu já tava conhecendo bem, eu fiz dois na Venezuela, no segundo já tava bem mais fácil, você começa com o que eles têm de bom, o que eles têm de bom, como é que você vai trabalhar, mas o primeiro sempre traz surpresas. O Chile, por exemplo, é um país tido como um país aberto, que tudo é fácil, fazer um projeto no Chile é muito difícil, é muito difícil, eu acho muito mais fácil fazer um projeto no Peru do que fazer no Chile.

P/1 – Por que?

R – Porque, apesar do país ser mais desenvolvido, as pessoas, o nível cultural lá, o nível médio de ensino lá é muito maior que o nosso, é melhor do que o nosso, a média de escolaridade lá é melhor. O problema é que eles têm também um Poder Judiciário diferente e a relação com as empreiteiras é muito diferente, uma empreiteira lá, no nosso caso, largou a obra e o que você pode fazer contra essa empreiteira é muito diferente do que você faz no Brasil. Eu tive bastante dificuldade lá e lá também tem o seguinte: o nível de emprego é maior, então não é muito fácil você achar uma boa empreiteira para trabalhar, porque elas são ocupadas, tem pouca gente, não existe tanto peão, tanta mão de obra não qualificada disponível, nós tivemos mais dificuldade nesse aspecto do que teve no Peru; porque no Peru tem mão de obra disponível para trabalhar, pelo menos na época que eu fiz projeto lá tinha, a legislação é fácil, eu não tive problema no Peru com quase nada de legislação, importar sim tem umas pequenas restrições, mas pouca restrição. No Chile não tem problema de restrição, você pode trazer tudo, mas o problema é lá, você conseguir mão de obra lá, a mão de obra tanto qualificada, quanto não qualificada no Chile não era muito fácil e o relacionamento com as empreiteiras também difícil, muito difícil. O cara não cumpre, o que você pode fazer contra ele se você não tiver um contrato muito bem feito é complicado.

P/1 – Eu queria perguntar um pouquinho da relação da com o governo da Venezuela, o que você acompanhou?

R – Eu não tive nenhum relacionamento direto com o governo, nós sofremos consequências, é muito complicado na Venezuela, é muito restrito, a gente vai levar qualquer produto importado para lá tem que ter, tem umas coisas assim estúpidas, que não pode existir isso, mas existe. Você, por exemplo, eu vou investir lá, teoricamente eu tô fazendo uma coisa boa para o país, eu vou investir numa coisa produtiva, vou gerar emprego, vou levar riqueza lá para dentro, então deveria ser uma coisa toda incentivada pelo governo, mas daí o governo diz o seguinte: “Bom, você tem dar entrada seis meses antes de você entrar com o seu bem no país para eu ver se eu quero deixar você importar.” “Aí eu falei: “Tá bom, o que que eu tenho que apresentar?” “Aí o que eu tenho que apresentar para saber se eu posso importar é o meu projeto inteiro, tudo detalhado, aí: “Peraí, eu não fiz o projeto ainda, eu vou ter que detalhar tudo para você para você dizer não.” “Então, você faz e depois você me apresenta.” “Então, tá bom. O projeto leva um ano e meio, então eu vou levar um ano e meio desenvolvendo o projeto, vou gastar um dinheirão e vou levar para você, aí você diz que não te interessa esse projeto, eu já perdi esse dinheiro todo?” “É, o risco é teu, eu não te dou garantia nenhuma que eu vou aprovar isso, é problema teu.” Quer dizer, na realidade existe muito entrave para você fazer negócio na Venezuela, você corre muito risco, nós levamos num segundo projeto, nós levamos um equipamento para lá e ficou três meses no porto, não conseguia desembarçar, uma série de

detalhes burocráticos, perdendo dinheiro, pagando estadia, porque você paga a diária do equipamento no porto, porque tá ocupando espaço, perdendo produção, encarecendo o projeto, mas é muito complicado. A Venezuela, do ponto de vista de regulamentação, não tem pior, realmente eu acho quase uma insanidade você mexer na Venezuela hoje. Lá não tem, nesse aspecto a Venezuela é muito ruim, lá também o sindicato é muito forte e interrompe, e você tem que ter um relacionamento todo especial com o sindicato. Não tem resistência a brasileiros, brasileiro acho que é bem aceito em todos esses países, as pessoas gostam do brasileiro, com americano é diferente. Na Venezuela a gente quase não levava americano, a gente trabalhava nós brasileiros, lá tem uma resistência a americano, grande parte da Venezuela tem uma resistência a americano, mas também por toda dessa campanha que o presidente deles faz, pinta os Estados Unidos como se fosse um explorador, aquela coisa que o Chávez criou ao longo dos anos com a mídia. Então, lá o americano não é muito bem visto, mas nós não tivemos nenhum problema desse tipo, nosso problema é que a legislação é complicada e o relacionamento com o sindicato lá é complicado, muito complicado. Desses países a experiência que eu tive boa, em termos de implantar projeto, foi no Peru, muito boa, na Colômbia também foi muito boa. Na Colômbia tem a questão de permissão, licença um pouquinho mais complicada, mas também um país muito fácil de lidar, as pessoas lá, a Colômbia tem outras vantagens em relação ao Peru, porque de maneira geral o pessoal que trabalha, os soldados, os técnicos, são melhores preparados, eles têm mais formação, são mais formais, muito diferente do pessoal do Peru. O Chile, eu fiquei um pouco decepcionado com o que eu encontrei, talvez porque eu esperasse muito bom, não tinha experiência em trabalhar no Chile. A Argentina também é meio termo, como a gente fala dos argentinos, os argentinos eles pensam que eles são os melhores do mundo em tudo, mas quando a gente vai fazer alguma coisa lá a dificuldade é que eles sempre acham que sabem mais que os outros (risos), que mais?

P/1 – A questão da crise de 2008, tudo o que aconteceu, como que foi lidar, o que foi difícil?

R – Foi um dever de casa bem complicado de fazer, tivemos que fazer rápido, mas fizemos as adaptações, nós tínhamos alguns contratados, terceiros, que não eram empregados, esses a medida que o contrato ia acabando eu não renovava, porque o trabalho diminuiu muito e tínhamos também pessoas em idade de se aposentar que já estavam querendo se aposentar e a gente ficava postergando, porque precisava dos caras, aí deixamos aposentar. A gente também focava muito em novos negócios, novos projetos, aí começamos a focar em trabalhar para a operação, desenvolver projetos de melhorar a eficiência operacional, quer dizer, voltar os recursos disponíveis para alocar em eficiência operacional, em ambiente de produtividade, que é uma coisa que a empresa precisa e que a gente não tinha recurso, a gente alocava recurso só em novos projetos, expansão e nunca podia... O diretor de operação sempre reclamava que a gente nunca tava dando a atenção devida, então nós mudamos um pouco o foco para poder não ter impacto de demitir pessoas, de criar um clima ruim dentro do grupo. E conseguimos fazer isso bem, até porque a crise no Brasil foi muito rápida, ela parou um monte de projetos, aos poucos os projetos foram voltando e depois teve a eleição do presidente, aí o governo também liberou muito dinheiro, 2010 foi um ano de franca expansão, o Brasil cresceu muito. Agora 2011 está começando a diminuir um pouquinho, mas não tivemos grandes problemas, só tivemos problemas realmente no segundo semestre de 2008 e uma parte de 2009, no final de 2009 tava melhorando outra vez.

P/1 – José Luiz, como se deu a sua decisão de se aposentar?

R – Essa foi outra etapa complicada na vida, mas uma decisão difícil. Eu na realidade vinha trabalhando na minha cabeça isso já há um ano e meio, dois anos antes de me aposentar, e tem todos aqueles questionamentos: “Pô, será que eu vou me adaptar?” Eu sempre trabalhei muito, ficar em casa... E também, por outro lado, eu lia muito artigo sobre as pessoas que vivem num estresse muito grande, trabalham como eu trabalhava, várias horas, a partir de determinada idade acaba afetando de alguma forma a sua saúde. Você precisa melhorar a sua qualidade de vida, ter mais tempo para as coisas que você gosta mais, comecei a botar tudo isso na balança e conversei muito com a minha família, a preocupação da minha família era de que eu não ia conseguir me adaptar a ficar em casa, porque eu sempre fui agitado. Mas eu me preparei para isso, trabalhei muito isso, tomei a decisão não tendo 100% de certeza se tava na hora correta, mas acho que tomei a decisão correta. Tô muito bem aposentado, também veio um neto e gasto mais tempo com meu neto e tô podendo fazer as coisas que eu não fazia: eu não tinha tempo para fazer ginástica, hoje faço ginástica, eu não tinha tempo de algumas coisas, por exemplo, eu gosto muito de futebol, mas não tinha muito tempo para acompanhar e mesmo coisas minhas particulares, administração pessoal de alguns bens que eu tenho, alguns ativos que eu tenho estavam na mão de terceiros, eu fazia quando tinha tempo. Agora eu me dedico, gasto uma parte do meu tempo nisso e continuo tendo alguma atividade profissional, muito menos, é óbvio, e tenho mais tempo também para encontrar amigos, ao longo do tempo... Você perguntou sobre a minha infância, eu não tenho mais contato com nenhuma pessoa da minha infância, encontro um ou vejo outro, mas não tenho mais, meus amigos de infância eu acabei, se perderam... E mesmo alguns amigos da época de faculdade e de trabalho eu encontrava muito pouco, agora tenho, assim, mais regularmente, encontro umas duas vezes por mês, a gente marca um chopp, toma, conversa e a gente fala mais sobre uma série de coisas que a gente não tinha tempo de falar. Então eu me preparei e ainda tô em fase de adaptação, foi muito recente, mas tô me sentindo muito bem, acho que tomei a decisão na hora correta, tá sendo bom para mim de maneira geral, mas foi uma decisão difícil, não foi fácil, não.

P/1 – O senhor contou que o senhor casou com a sua esposa na mesma época...

R – ... Foi outra decisão complicada, né, mudar de emprego, casar...

P/1 – ... Me conta um pouco da sua família, quais são os lazeres da família.

R – A minha mulher, na época em que me casei era estudante de Medicina, quando eu casei ainda era estudante de Medicina, aliás, quando nós tivemos o primeiro filho ela tava no último ano de Medicina e se formou. Ela era da UFF também, da Universidade Federal Fluminense, e ela é pediatra, trabalha até hoje, ainda tá na ativa, ela diminuiu um pouco, mas ainda tá na ativa. Ela trabalha um dia no consultório dela e dois dias tem um emprego no Estado, no hospital do governo e ela tá ainda na ativa, não tá 100%, mas ainda tá na ativa. A minha mulher eu conheço de muito tempo, porque embora a gente se reencontrou nessa época aí da faculdade, começamos namorar, acabamos casando, eu conheci a minha mulher em Trajano. O pai dela era fiscal de renda e fiscal de renda em vários municípios e acabou sendo transferido para aquela cidade e ficou em Trajano muito tempo; a infância dela, ela passou em Trajano, a mãe dela foi diretora da escola, foi minha professora de Português. Então eu conhecia, ela era amiga da minha irmã, quer dizer, eu conhecia desde que ela era menina, só que depois o pai dela saiu da cidade, foi para Niterói, eu fui para Campos, a gente se desencontrou, eu fiz vestibular, passei para UFF e voltamos a nos encontrar, nos encontramos em Trajano novamente que ela foi passar férias lá, começamos a namorar e depois em Niterói, e estávamos sempre nos encontrando e acabamos casando. Mas é engraçado, porque totalmente diferente, ela lida com Medicina, eu com Engenharia, ela, o ambiente profissional dela, ela lida com hospital público, pessoas carentes necessitadas, e eu lidava num ambiente mais de organização multinacional. Então, às vezes, ela até falava assim, eu saí muito para jantar, às vezes, com um americano, um cliente e ela falava: “Enquanto você vai aí, eu vou lá no hospital numa reunião para ver como é que a gente vai fazer, porque tá faltando tudo naquele hospital, não dá para trabalhar, eu tenho reunião com a coordenadora.” Quer dizer, eram mundos muito distintos, muito diferentes, também nós somos pessoas diferentes, apesar de estarmos casados há tanto tempo somos pessoas diferentes, com focos profissionais diferentes, mas até agora foi bem, foi tudo bem.

P/1 – E os seus filhos estão crescidos, o que eles fazem?

R – Meu filho é engenheiro, ele é engenheiro electricista, ele trabalha numa subsidiária da Cemig [Companhia Energética de Minas Gerais]. A minha filha foi publicitária, ela fez Publicidade, mas ela fez duas ou três faculdades, mas na realidade ela não trabalha na profissão dela. Hoje ela, na realidade ela é mãe e cuida do filho, da casa, não tá trabalhando atualmente, mas ela fez... Engraçado que minha filha odiava Matemática, chorava, eu ia estudar Matemática com ela, ela chorava, odiava Matemática, ela falou: “Pai, eu não sei o que eu vou fazer, mas vou fazer uma coisa que não tenha Matemática.” Ela escolheu fazer Jornalismo, depois fez Publicidade e Propaganda e depois ela andou trabalhando em comércio, botou acho que um café lá em Niterói, depois acho que tava trabalhando demais, fechou o café. Hoje ela é muito dedicada ao filho dela, tem um ano e pouquinho, ela tá com planos aí de voltar a trabalhar no ano que vem, mas não sei como vai ser ainda. E meu filho não, meu filho tem uma história até, em termos profissionais, parecida com a minha, já que ele escolheu Engenharia, também gosta dessa área e agora ele tá também se envolvendo na área comercial, mas com condições diferentes. O que eu pude oferecer para o meu filho em termos de educação, de oportunidade foi muito mais tranquilo do que o que eu tive que fazer para conseguir chegar onde que eu cheguei. Ele tá tendo muita facilidade, ele ainda mora comigo, apesar de que não para em casa, eu digo que ele tem um quarto na minha casa, ele não mora comigo porque eu vejo pouco o meu filho. Ele sai cedo e agora meus horários mudaram, antes não, a gente ia até pro Rio juntos porque ele trabalhava no Rio também, hoje ele levanta cedo vai pro Rio, eu acordo um pouco mais tarde, porque eu não preciso acordar tão cedo aí não o vejo. Aí quando chega, às vezes, ele chega muito tarde, porque ele tá fazendo uma outra faculdade à noite e, às vezes, ele sai com os amigos dele, então a gente se vê mais de final de semana, às vezes, para ver o jogo juntos: “Ah, vamos no Engenhão ver o jogo do Botafogo esse final de semana junto.” Mas durante a semana eu vejo pouco o meu filho.

P/1 – Agora nós vamos nos encaminhar para o final da entrevista. Quais foram seus maiores aprendizados nesse tempo de White Martins?

R – Mas tem tanta coisa, 32 anos, a maior parte da minha vida, mais de 50% do que eu já vivi, eu aprendi muito durante esses anos e as coisas se confundem um pouco, tem coisas que eu aprendi na White Martins, mas também fora da White Martins. Eu diria que na White Martins eu aprendi, eu pude consolidar alguns valores, eu sempre acreditei muito no trabalho, no esforço, eu acho que você consegue as coisas, consegue evoluir, consegue ser reconhecido trabalhando honestamente, sendo esforçado, e isso a vida me ensinou, isso porque foi assim que eu cresci profissionalmente e eu pude experimentar isso tudo na White. Mas na White teve também coisa ruim, claro que teve, como toda a organização, a White é a sociedade, a sociedade é assim, tem muita coisa boa e coisa ruim. Mas eu diria que na essência a White é uma firma que dá oportunidade, acredita no trabalho, é uma firma corajosa, é uma firma transparente, porque os objetivos são colocados na mesa, a regra é colocada claramente, você pode não gostar, tudo bem, não gosta, vai trabalhar, não gosta da cultura da White, vai trabalhar em outra firma. Eu acho você não é enganado na White, quem diz que é enganado é porque não participa, não procura, mas as coisas tão lá, estão mostradas, a diretoria, a presidência, ela faz reunião trimestral, mostra os objetivos, mostra o que ela espera de você. Então eu consolidei na White aquilo que eu já tinha comigo, de acreditar no trabalho, acreditar no esforço, acreditar que você pode vencer trabalhando honestamente, sem ficar dando rasteira nos outros: “Ah, teve um outro lá que subiu do nada.” Tem sim, em todo lugar tem, mas não é a essência da empresa, então o que eu aprendi, eu diria que eu não aprendi nada muito diferente do que eu aprendi no meu berço, eu diria que eu consolidei muita coisa na White. A empresa passou por transformação assim como eu passei por transformação, a empresa era mais feudal quando eu entrei, era muito departamentalizada, era difícil, eu era um cara técnico, que não tinha uma visão humanística e não tinha formação para gerenciar pessoas, eu tive que desenvolver, mas tudo isso eu busquei, eu lutei, mas a White me deu oportunidade e valorizou esse tipo de coisa, esse tipo de atitude. Então eu não diria que tem uma coisa que eu possa dizer: “Aprendi isso na White.” Eu diria que eu aprendi muita coisa, desenvolvi muita coisa, mas eu nunca tive nada, assim, tão diferente da formação que eu tive em casa para aquilo que eu pratiquei na White, ou pelo menos eu não me deixei eu corromper, eu usei aquilo que eu acreditei e tive espaço, ela me deu espaço para praticar dessa forma.

P/1 – Seu José Luiz, qual que é o maior legado que a White Martins deixa para o processo de desenvolvimento industrial brasileiro?

R – O maior legado que a White Martins deixa para o processo de desenvolvimento industrial brasileiro? Olha, a White participa do cenário da indústria de uma forma tão intrínseca, porque a White é fornecedor de toda a área siderúrgica, ela é fornecedor na área de vidro, na área petroquímica, na área de mineração, quase todos os setores que você pensa você tem alguma coisa da White. Então, ela contribuiu muito com esse processo de desenvolvimento; aceitando os desafios, cumprindo a parte dela dentro da indústria, o que a indústria esperava da White, os clientes, a White fez e ainda deu alguma coisa a mais. Então eu acho que o legado é esse, é o aumento de produtividade, é você acreditar, ela acreditou no país, ela investiu no país, assumiu o risco, participou desse desenvolvimento como ninguém. Eu vi muito poucos grupos acreditando no país, investindo no país em todos os momentos. Passamos por momentos econômicos ruins de inflação alta, e a White sempre esteve presente, sempre acreditando, sempre investindo, sempre se desenvolvendo, então eu acho que essa talvez seja a maior contribuição que ela tenha dado.

P/1 – E o que significa a White Martins fazer 100 anos?

R – Olha, significa uma, é difícil no Brasil, eu não sei quantas empresas no Brasil tem mais de 100 anos. Eu acho que a White tem uma firmeza de propósito, ela é uma empresa sólida, se mostra com uma solidez muito grande, você vê que todas essas épocas, às vezes, nos momentos ruins, a gente ficava criticando a White e as pessoas falavam assim: “Pô, mas a White tá ruim nisso, tá ruim naquilo.” Eu falei: “Olha, nessa crise econômica tem mais de 50% das empresas que não são pagando em dia.” A White nunca teve problema de atrasar impostos, de não pagar funcionário, então ela tem uma solidez administrativa muito grande, na parte financeira, na parte administrativa. Eu acho que esses 100 anos mostram isso, mostram que é uma empresa sólida, uma empresa com um objetivo firme, que não se desvia, não se distrai, o presidente usa muito esse termo: “Não podemos nos distrair.” Ela não se distrai, ela é firme com os propósitos, os objetivos dela, muito sólida, muito sólida em todos os aspectos, administração, propósito; então eu acho que esses 100 anos mostram isso, mostram coisas que você pouco vê. Eu na realidade não consigo me lembrar de mais de uns dois grupos aí com mais de 100 anos, deve ter, eu não me lembro. Tem a Votorantim, que eu não sei quantos anos tem que é um grupo sólido também, mas não tem muitas empresas com mais de 100 anos no Brasil. A Praxair tem um pouco mais de 100 anos, ela fez 100 anos, esse relógio aqui é de quando fez 100 anos, eu ganhei ele na Praxair, deve ter uns cinco ou seis anos.

P/1 – Tem mais alguma história que o senhor queira contar desse tempo de White Martins?

R – Acho que eu já falei muito, falei demais.

P/1 – O que você acha da White Martins comemorar esses 100 anos através de um projeto de memória, de resgatar a história de vida dos seus colaboradores, clientes, fornecedores?

R – Eu acho muito importante, eu acho que isso humaniza a corporação, você traz as pessoas para dentro da história e isso aí humaniza. Eu acho legal, eu, quando me chamaram para participar disso, fiquei... Eu gostei, me senti gratificado, acho importante e acho importante para quem não tá participando diretamente também, porque as pessoas vão ver. Eu sempre disse e defendi isso frente aos meus colegas diretores, às vezes você falava: “Essa pessoa aqui tá próxima a se aposentar, não tá produzindo bem, acho melhor a gente substituir, porque isso vai afetar a produção.” “Não, vamos manter esse rapaz aqui, porque falta dois, três anos para ele se aposentar.” Não é por ele: “Mas ele não merece.” Não é por ele, é pelos outros que estão aqui, os outros vão ver que a empresa tem um respeito, tem uma consideração por aquele profissional, ele não tá bem agora, mas ele passou vinte anos aqui bem. Então quem tá aqui vai ver o que se pode esperar da empresa no futuro, porque se você não age assim as pessoas: “O que eu posso esperar?” O vínculo da empresa acaba: “Eu não preciso ter vínculo com essa empresa, essa empresa vai me descartar tão facilmente que eu não preciso ter vínculo nenhum com ela.” Então, eu acho esse projeto importante, porque de uma certa forma aumenta esse vínculo, humaniza a organização.

P/1 – O que o senhor achou de ter dado a entrevista?

R – Eu achei legal participar desse projeto, eu não tinha a menor ideia de como ia ser, acho que falei muito aqui, divaguei um pouco, acho que depois você vai fazer aí a sua edição.

P/1 – Muito obrigada, seu José Luiz, agradeço em nome do Museu da Pessoa.

R – É um prazer.

--- FIM DA ENTREVISTA ---