

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

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

Casa da Vale (CVRD)

## "Não pode ter uma companhia sem história"

História de [Elias Botelho Coelho dos Santos](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 16/10/2015

---

Projeto: Vale Memória

Depoimento de Elias Botelho Coelho dos Santos

Entrevistado por José Carlos Vilardaga e Eliane Barroso

Local: Rio de Janeiro - RJ

Dia: 01 de agosto de 2001

Código da entrevista: CVRD\_HV088

Realização: Museu da Pessoa

Transcrição de Jurema de Carvalho

Revisado por Grazielle Pellicel

P/1 - José Carlos Vilardaga

P/2 - Eliane Barroso

R - Elias Botelho Coelho dos Santos

P/1 – A primeira pergunta, eu queria que você se apresentasse: nome completo data e local de nascimento.

R – Eu nasci em 8 de março de 1938 na cidade de Vila Velha, no estado do Espírito Santo. Meu nome [é] Elias Botelho Coelho dos Santos, sou formado em Engenharia Civil pela Escola Nacional de Engenharia no ano de 1960.

P/2 – O nome de seus pais.

R - Meus pais eram Antonio Luis Coelho dos Santos e Sylvia Botelho dos Santos. Sylvia é com Y, essa é uma particularidade que me causa um

problema terrível, porque todo mundo põe Silvia com i e quando chega conferir os documentos é com y, tem problema, tem que voltar a fazer tudo. Todos [os] dois naturais do Espírito Santo.

P/1 – A origem da família do senhor, seus avós.

R – Meu histórico por parte de pai é longo, tem até livros escritos sobre isso. A origem de meu pai é de 1640 e pouco por aqui, os portugueses que vieram para Pernambuco. Tem até um livro publicado, tem lá quase uns 40 mil descendentes desse pessoal do qual aparece meu nome lá e aparece o nome dos meus filhos. Da parte da minha mãe não, é um pessoal mais humilde. Nós nunca conseguimos levantar mais do que o pai dela. Do Espírito Santo, embora meu pai fosse de família tradicional, fosse isso, fosse aquilo, mas ele já entrou na parte de decadência da família. Essas famílias eram ricas, tinham posses, etc., mas foi dividendo, dividindo, dividindo e acabaram não tendo nada. Eu sei que meu avô tinha uma casa em Vila Velha que era um quarteirão inteiro. Joias para Nossa Senhora da Penha, era a minha avó que dava. Então, era um pessoal que tinha posses. Tinha um bairro que se chamava (Poc?) que era a Fazenda dos Coelhos. “Onde moram os Coelhos?” “Os Coelhos moram na (Poc?).” Isso o pessoal que tinha, o meu pai já não tinha mais nada. O meu pai sobreviveu do trabalho e com o salário dele, ele era funcionário do Banco do Brasil. Minha mãe era [era] professora, mas depois que casou não exerceu mais a profissão.

P/1 – Eles se encontraram como Sr. Elias \_\_\_\_\_?

R – Eu não posso dizer que isso seja verdade porque, recentemente, eu estava lendo um livro - uma pessoa que me mandou um livro - e achei os casos muito parecidos com os da família. Comecei a ler qual era o autor do livro, fui deduzindo assim... Se a pessoa se chamava Américo, no livro estava escrito Brasileiro, se outro era conhecido como Antonio, estava escrito Popó, aí eu comecei a achar que era muito parecido com a família. Quando leio, [é] de um cara formado, que é engenheiro mecânico, residente em Macaé, pensei, só pode ser meu irmão. Liguei para ele e falei:

“Ó, fulano” Dei o pseudônimo do livro. “Como você descobriu?” “Foi fácil, foi só ler as histórias”. Quem está lendo hoje não conhece, mas eu... Então ele conta no livro, ele diz que foi tudo mamãe quem contou pra ele, como ele é 17 anos mais novo que eu. Todos nós fomos embora, cada um tomou seu rumo e ele ficou em casa, é possível que ela tenha transmitido pra ele fatos que na minha época mãe e filho não tinha essa intimidade. Meu pai sentava na mesa todo arrumadinho, cabelo com gumex [gel para cabelo], repartidinho. Mamãe olhava as unhas, se estava tudo certo, pra sentar à mesa. Ele se servia primeiro e depois: “Se sobrar alguma coisa, vocês comem.” Era uma educação diferente. E meu irmão mais novo já sentava à mesa sem camisa. Então é possível que ela tenha contado. Diz que minha mãe era uma pessoa muito doente e meu pai por uma razão qualquer de herança, ele só recebia se tivesse casado. E como ele não era muito chegado a um compromisso, ele realmente casou com minha mãe pensando nisso. E como minha mãe era de família humilde e o cara era cheio de posses, etc., casou. Sei que minha mãe morreu antes dele, mas morreu uns 40 anos depois (risos). Se ele estava esperando se livrar dela, não se livrou tão fácil, mas sempre tiveram muito respeito, muito carinho entre eles. A gente ouve essas histórias, mas papai realmente gostava da mesa farta, da farra, da diversão e minha mãe era muito mais dedicada à casa, embora a casa estivesse sempre cheia. A minha mãe era a 12ª de 15 [filhos]. Uma vez, só em Vila Velha, eu contei, éramos mais de 64 primos. Qualquer aniversariãozinho já tem 100 pessoas. Os 64 primos mais os pais desses primos eram mais de 100 pessoas. Meu pai gostava da casa cheia, embora a família dele já fosse bem menor. Ele tinha duas irmãs, uma morava em São Paulo a outra morava em Vila Velha, e mais dois meios irmãos porque minha avó ficou viúva e casou outra vez. Então, tinha mais dois meios irmãos, um morava em Vitória [e] outro em Volta Redonda. A família dele comparecia menos em casa. Minha casa foi sempre de alegria, mas a exigência da gente tudo, nos estudos, de se comportar. Era uma família muito metódica nas suas coisas e muito aberta. Se eu quisesse dar uma festa na minha casa, com 14, 15 anos, não precisavam meus pais estarem presentes. Eles vijavam: “Eu sou o dono da casa, eu faço o que eu bem entender. Essa liberdade eu tinha, podia fazer a compra, botar tudo dentro de casa e eles não iam questionar porque fui eu que falei. Aí, se eu não falar, aí não, aí a coisa era complicada. Tinha que vir e dizer o que estava fazendo.

P/2 – E quantos irmão vocês eram?

R – Eu tenho quatro irmãos, quer dizer, três irmãos. Um é dois anos mais novo que eu, o outro é seis anos mais novo e o outro 17 anos. Dois, seis e dezessete anos. O último irmão meu é uma pessoa de um diálogo difícil comigo, outra educação. É mais fácil o diálogo dele com meus filhos do que comigo. Mas a família, na verdade, ela se dispersou com a morte dos pais. Minha mãe morreu atropelada, meu pai morreu seis meses depois, conforme o médico tinha dito. Porque são coisas assim que marcam. A minha mãe me telefonou dizendo que tinha ido ao médico e que meu pai não tinha seis meses de vida. Ele faria aniversário dali a uma semana, faria 68 anos de idade. Ela queria fazer uma festa, porque ele gostava tanto de festa. Ele falou que não faria festa porque 68 anos não era idade de comemorar, 69 era pornografia e 70 anos sim, que ele faria a festa dos 70 anos. Como ele só tinha seis meses de vida, ela estava preocupada porque não teria a festa dos 70 anos, e meu pai ali turrão. Pra determinadas coisas ele era turrão. [Mãe disse:] “Como vou fazer a festa se o dinheiro era dele, ele que sustenta a casa, e ele é turrão. Depois não paga as contas.” [Pai disse:] “Mas quem vai ao supermercado sou eu, – naquela época era caderneta- quem vai na padaria sou eu, quem vai no açougue sou eu. [Mãe respondeu:] “E quando ele não pagar a conta com que cara que eu vou voltar lá? Porque se ele disse que não vai pagar a conta, ele não vai pagar a conta mesmo. Se ele disse que não vai ter festa, não vai ter festa.” Então ela telefonou pra ver se eu pagaria a festa. “Claro, sem problema nenhum, faz a festa aí. Se ele não pagar, eu pago”. Isso foi 11 horas da manhã, eu saí e fui para o clube. Ela saiu para almoçar com o meu pai e morreu atropelada. Um carro pegou ela da mão do meu pai e ela já caiu morta. Então aquilo marcou, a festa, tudo, não teve mais nada. Meu pai morreu seis meses depois, conforme os médicos diagnosticaram, embora não fosse da doença que eles tinham previsto.

A cirrose estava avançada, o enfisema estava avançado [e] a partir daí [iria] definhar. E ele não definhou: morreu do coração, deu um ataque fulminante e matou. Então, a partir daí, a família... Tinha um irmão que morava em Macaé, tinha meu irmão que morava com eles, tinha outro irmão que morava em Belo Horizonte. Mas concentrava [no] Natal, ia todo mundo... A partir daí cada um foi para o seu lado, eu, em função disso, fiquei muito... Não me senti na obrigação de permanecer em Vila Velha. Eu já tinha corrido a Vale do Rio Doce toda e estava de volta para Vila Velha, de volta na minha terra, mas era a primeira vez que estava lá como funcionário da Vale. Apareceu oportunidade, Romeu ligou para mim: "Você não quer ir trabalhar no Pará?" Ele já tinha me convidado, tinha seis meses que eu tinha vindo para cá [Vila Velha]: "Não, eu não aceito." Com esse negócio, surgiu de novo a oportunidade, agora na área, que é obra. "Você não quer ir?" Meu pai tinha morrido, minha mãe morreu, meu pai morreu, minha sogra morreu. Eu não tenho mais razão de ficar aqui em Vila Velha.

P/2 – Sr. Elias, voltando um pouquinho, o senhor lembra das brincadeiras de infância que o senhor tinha com os irmãos? Do que o senhor brincava em Vila Velha?

R – Em Vila Velha, era completamente diferente. Jogar ferrinho, deve ter outro nome, finca, sei lá. Conhece essa brincadeira?

P/1 – Não, o senhor poderia descrever?

R - Você pega um ponto. Eu tenho um ponto e vou até outro ponto. Cada um tem um esquete de ferro e joga. Aí você risca. Aí você cerca o sujeito para ele não avançar, pra ele parar. Então saía de um ponto e ia pra outro ponto, até aí sem problema nenhum, mas quando começa a chegar aqui, você vem pra aqui, tem um fininho aqui, volta pra cá, tinha outro fininho aqui. Esse não pode ir pra frente porque [assim que] cruza a minha linha, ele tem que voltar mais fino ainda. É um jogo de habilidade. A garotada fazia isso. Bolinha de gude, que no Pará chama-se peteca, tinha a barca que era um tipo, a búlica [bola de gude], que era umas caçambazinhas que você cavava na terra - as ruas eram de terra. Pelada no meio da rua, com todo o problema da polícia que vinha pra impedir da gente jogar. Mas aquilo fazia parte da diversão. Você sabia que se a bola caísse na casa de fulano, ele iria furar a bola. Você sabia que o Seu Fulano, se você falasse muito alto, ele iria chamar a polícia. Sabia que a polícia vinha porque eles avisavam meia hora antes que estava vindo pra não prender ninguém, afinal de contas, era tudo gente de família, não eram marginais. Então ela chegava, avisava bastante, dava tempo de você correr, ficar bem longe. Então essas eram as brincadeiras. Banho na Praia da Costa, que era uma aventura para nós porque banho na praia calma era muito bom, mas era muito longe. Então, quando a gente chegava na praia que tinha onda forte, era o caminho mais curto... A gente ia ali ou então tomava banho na prainha onde tem o Convento da Penha embaixo, onde as águas eram tranquilas. Hoje não tem mais praia, tudo ali foi aterrado. Mas era o banho mais rápido.

P/2 – E escola, era perto de casa?

R – Cinco horas da manhã em pé pra pegar o bonde. E se não tivesse bonde, vai a pé [por] uma hora. Nunca ninguém faltou à aula. Nunca meus pais me levaram pro colégio ou pra canto nenhum, nada. Você pegava o bonde e ia. Isso eu estou falando do ginásio, o primário estudei em vários colégios. Meu pai, como funcionário do Banco do Brasil, trabalhou em vários lugares do Brasil. Mas o de Vila Velha, especificamente o Grupo Escolar... O meu irmão já no segundo ano primário foi estudar em Vitória, pegava o ônibus e ia. Naquela época, tinha o que? Sete anos, em 47. Ia sozinho, com sete anos ia sozinho. Hoje em dia, com 14 anos, os pais levam no colégio. Meus netos têm sete, oito anos não sabem nem andar a pé. Só de carro. Mas naquela época não. A gente cansou de esperar o bonde e não vinha porque estava em greve, ia a pé. Uma hora passava em ponte que só tinha o dormente, passava, chegava lá, pegava o barco, saía de Vila Velha ia pra Pau, atravessava na lancha. Mas se o bonde estava de greve, a lancha também porque era um serviço só, aí você pegava o barquinho, o (cataiã?), atravessava do outro lado. Quando a aula era muito chata, você se jogava dentro d'água, chegava no colégio e falava: "Escorreguei na escada, que estava cheia de limo." Os padres salesianos falavam: "Meu filho, volta pra casa depressa, vai ficar gripado." Você voltava, colocava uma roupa seca e ia pro cinema. Mas isso fazia parte da educação.

P/2 – A escolaridade foi toda lá?

R – Não. Eu sou bem... O primeiro ano primário eu não tenho noção onde eu fiz, o segundo ano primário eu fiz numa escola aqui em Mangueira, o terceiro ano primário eu fiz em Buriti Alegre, em Goiás, o quarto ano eu fiz, [comecei] em Araguari, Minas Gerais, e terminei o quarto em São Mateus, no Espírito Santo. O quinto ano... Naquela época, tinha admissão ao ginásio. Eu não pude passar direto porque não tinha idade, então fiz o quinto ano em Vitória, interno no colégio Americano, porque meus pais moravam em São Mateus. E eu fiquei interno no Colégio Americano. A partir daí eu entrei no Salesiano, - eu sempre fui um bom aluno, estava sempre entre os três primeiros lugares - e quando chegou no segundo ano científico eu tinha que pensar no que eu queria ser da vida. Eu queria ser engenheiro, não sei por causa de que, não pergunta. Meu pai não era engenheiro, ninguém era engenheiro na família. Falavam de advogados, militares. Eu tentei ser militar, mas fui reprovado na altura, não tinha altura suficiente, e não passei no exame físico. Passei no exame escrito, mas não passei no físico. Faltou meu pai soltar foguete e minha mãe morrer de paixão porque, realmente, era uma carreira promissora. Meu pai deu Graças à Deus que eu não fui ser militar e minha mãe morreu de paixão. Então eu vi que tinha que fazer a Faculdade de Engenharia no Espírito Santo, mas a faculdade não era reconhecida ainda. Pensei: "Entro numa faculdade, me formo, [e] depois não é reconhecida? O que eu estou fazendo?" Naquela época, não tinha essa de dizer que o governo tinha que tomar providência, quem tinha que tomar providência era você. O governo não tinha que tomar providência nenhuma. Então lá eu não podia ficar,

tinha que ir para o Rio, que era o lugar mais perto. Tinham uns parentes aqui, então eu fiz o terceiro científico. Naquela época, pra entrar num cursinho bom no Rio de Janeiro você tinha que ser recomendado. Um cursinho bom aqui do Rio de Janeiro é o Universitário. Eram dois - o outro, eu não me lembro qual era. Os dois que eram os tops. No Universitário, você tinha que ser aluno do São José, Santo Inácio. Essa era a credencial. Aluno do Espírito Santo não tem credencial. Mas, existia um aluno do Espírito Santo lá que se chamava José Cláudio Martin que também é da Vale do Rio Doce, mas faleceu. Ele pegou e me recomendou. Então eles me aceitaram, fizeram um teste especial comigo pra chegar lá, me aceitaram, eu vim e fiz o terceiro científico no Colégio Malé, em Copacabana, e o cursinho no Universitário. Não é como hoje fazer duas coisas juntas, não, era completamente diferente.

P/2 – O senhor morava onde aqui no Rio?

R – No início, eu morava com os tios na rua... Uma rua bem coladinha ao túnel novo, só tem uma quadra. Saindo do túnel novo, bem coladinho na pedra, tem uma rua que só tem aquela quadra. Eu morava ali com uns tios. Depois, por problemas, outros, familiares, eu vim morar com outro tio na Rua Martins Ferreira, 76, em Botafogo. Depois que eu entrei para escola, no segundo e no terceiro ano, aí fui morar numa pensão nessa rua que sobe, Tomé de Souza. Morei numa pensão ali.

P/1 – Como foi essa vinda, morar no Rio?

R – Olha, eu sou da juventude transviada, então tive na Breta, tive minhas farras todas. Alguém assistiu aquela minissérie “Anos Dourados”? Aquilo era minha vida. Quando chegava perto de outubro, você começava a descolar os convites de formatura. E como eu era estudante sem muitos recursos, eu tinha que arranjar os convites e tinha que arranjar alguém que me emprestasse o “smoking” porque a festa era a rigor. Era essa... Estudava muito, trabalhava. O que meu pai me dava de mesada, pagava somente a pensão com café da manhã, só. Então, o resto, eu tinha que me virar. Dava aula de matemática, dava aula de qualquer coisa, tinha que me virar. Quando chegava domingo e a fome apertava um pouco - porque a comida do restaurante universitário não era essa maravilha, mas quando chegava no sábado e domingo estava fechado -, aí eu pegava um trem e ia visitar uma tia que morava lá no Realengo, pra filar uma boia mais farta. Pessoal mais humilde, mas sempre [com] a mesa farta. Passava... Ficava muito tarde, dormia lá [e], no dia seguinte, quando dava quatro horas da tarde, ia embora. O CPOR (Centro de Preparação de Oficiais da Reserva), uma época muito interessante, porque o comandante do meu curso... Primeiro porque eu fui reprovado duas vezes pra entrar no CPOR: uma, porque eu estava muito gripado e eles me empurraram para o ano seguinte, o outro ano, me reprovaram não sei por causa de que. Aí no terceiro ano, entrei. Quer dizer, todo mundo da escola entrava no segundo ano de engenharia, eu entrei no quarto ano. Estava no quarto ano de engenharia quando fui servir o exército. Então, tudo de engenharia que eles ensinavam lá era muito fraco, porque aquilo era pra engenheiro militar que está no meio da guerra, não é pra engenheiro que está pensando, projetando, planejando. Você tem que chegar do outro lado, o inimigo está atirando, tem que construir a ponte de qualquer maneira. Não é a ponte mais econômica, mais estruturada, é a ponte que eu consigo construir. Então aquilo revoltava um pouco a gente e questionávamos os oficiais, e eles não eram engenheiros. A gente questionava não, eu questionava. O pessoal do segundo ano não questionava nada, pra eles tudo era novidade. E o comandante da engenharia era colega meu de turma. Eles estudavam comigo no quarto ano, e eu era representante de turma. Nós fizemos um acordo: “Você não me aperta muito lá, que eu também não aperto muito aqui. Eu não marco as provas pro dia...” Um acordo \_\_\_\_\_. Fazemos isso e eu servia o exército. Também fiquei muitas vezes preso porque a meia não era preta - esquecia desses detalhes -, o cabelo não estava cortado direito. Nunca fui muito apegado a essas coisas. \_\_\_\_\_ implantou o uniforme porque no uniforme todo mundo é igual. Resultado: eu me formei no CPOR. Quando terminei o CPOR, havia no Brasil uma expansão muito grande de construções rodoviárias e havia escassez de engenheiros nessa área. O professor Jerônimo Monteiro, que era o coordenador do curso ministrado na escola, bolou uma coisa espetacular. Primeiro que arranjou mercado de trabalho pra tudo quanto era engenheiro rodoviário, engenheiro de estrada.

P/2 – Essa é a sua especialização?

R – Minha especialização é estrada. Trabalhei muito pouco nisso, mas o professor Jerônimo conseguiu o seguinte: as empresas precisavam de engenheiro, iam lá e conversavam com ele. Ele falava que tinha fulano. “Você faz entrevista, eu não me meto nisso”. Depois que você estava contratado, a empresa assumia um compromisso com ele de apanhar as provas mensais, mandar pro canteiro de obras. Porque com consulta, tanto faz você fazer na escola ou fora da escola, é a mesma coisa. Então você pegava a prova, ia para o canteiro de obras e fazia as provas. A única obrigação era vir cá fazer as provas finais. Então, com isso, eu me formei no CPOR no dia 31 de julho e no dia primeiro de agosto, eu estava contratado para trabalhar no Rio Grande do Sul. Só que eu esqueci que o CPOR e o exército eram diferentes. Eu tinha que me apresentar ao general comandante da região como oficial. Eu tinha me formado naquilo, eu tinha que me apresentar. E essa apresentação coletiva era só no dia 10 de agosto. “Eu não posso, eu tenho que trabalhar no Rio Grande do Sul. Como que eu vou lá e volto?” Aí o Major Molina que era colega meu me arranjou uma apresentação especial para mim. Você vai lá e se apresenta, eu fui ao Ministério da Guerra pra me apresentar. Eu entrei lá e quase fui preso, porque são detalhes da vida militar que você não está acostumado. Eu saí ali, botei meu uniforme, mandei lavar, engomar, dar brilho no sapato, tudo bonitinho e fui. Cheguei lá: “Oficial Aspirante Elias... Você se retire daqui.” “Por quê?” “Esse uniforme é de aluno, não é de oficial aspirante.” Eu olhei para o pé do general, ele estava de chinelo, mas ele era general. Isso também me ensinou muita coisa: General pode, em qualquer circunstância. “Então, o senhor se apresente...” Me passou uma descompostura. Saí, voltei, comprei, fiz tudo e voltei de tarde para me apresentar outra vez. E aí embarquei para o Rio Grande do Sul para trabalhar.

P/2 – Nessa época, o senhor já conheceu sua esposa, ia casar?

R – Conheci minha esposa com 13 anos. Não namorava com ela não, era namorado de outra nessa época. Era namorado de uma moça de Três Corações quando fui lá para o Sul, mas não deu certo. A distância apagou tudo. Eu trabalhei no Rio Grande do Sul, foi uma época muito boa, me ensinou muita coisa, me ensinou a responsabilidade, porque você está no canteiro de obra, responsável por tudo. Quando eu fui para lá eu não era pra ser chefe de nada. Eu era engenheiro pra pegar o turno da noite. Era [para] você ficar olhando. Se a máquina quebrar, você chamava o mecânico. Não tinha mais nada que isso não, mas foi uma experiência. A gente tinha uma central de britagem grande [e] você coordenar todas essas coisas... A pedra tem que ser todos os dias na quantidade suficiente para abastecer os canteiros de obra, para manter a engrenagem funcionando. Quando eu cheguei lá, o chefe da obra casou com uma moça, que o pai dela era dono de uma empresa de terraplanagem, e ela era filha única.

[Pausa]

R - ... deu uma mancada, ele acabou se enamorando da noiva do fiscal. Isso é um troço que não tem cabimento, então a firma foi obrigada de tirar ele de lá porque o fiscal ia perseguir a obra até dizer chega. Então eu nem era formado ainda e já era chefe da obra. Eu trabalhava de dia, de noite, não tinha hora, não tinha turno, não tinha nenhuma disciplina no trabalho, pegava em todas as frentes. Me ensinou uma outra coisa: você não pensa só na produção, você tem que pensar em tudo. Então, naquela época, o meu salário podia dizer, assim, era muito bom, eu ganhava 30 mil cruzeiros e todas as despesas pagas. Essas palavras “todas as despesas pagas”, é preciso entender [que] bem, são todas. Se eu for para um cabaré e sair com uma mulher [e] ela me der um recibo, está pago. São todas, todas. Isso é um salário astronômico porque você põe 30 mil cruzeiros na poupança e mais 0,5% sobre o faturamento da firma. Isso foi uma das coisas que eu não enxerguei o detalhe e quando chegou no final do ano, eu tinha 300 mil cruzeiros para receber. Um apartamento com dois quartos, três quartos aqui na Tijuca custavam 200 mil e eu ganhei 300 mil. Eu ganhei um apartamento. Mas a auditoria ia rever as contas. O que eu fiz errado eles descontavam, então eu acabei recebendo 30-40 mil, mas aprendi que o almoxarifado era minha responsabilidade, que a folha de pagamento era minha responsabilidade. Eu sou chefe de obra, mas tenho que olhar tudo, não só a produção não. Isso me ensinou muito.

P/1 - Qualquer falha no orçamento eles descontavam?

R – Se eu paguei as férias erradas de um funcionário, desconta de mim; se entrou peça no almoxarifado e não tem saída, sumiu a peça, roubaram. Roubaram, você paga. Então era muito dinheiro, mas também as responsabilidades eram muitas. A partir daí me ensinou que o chefe do almoxarifado precisava ser um sujeito de minha confiança. Se ele não é de minha confiança, eu tenho que ficar vigiando ele. Isso muda completamente seu enfoque de trabalhar só para frente, você tem que trabalhar, olhar para o lado, olhar a retaguarda. Você tem que pensar na frente, mas estar com o pé atrás. Na Vale mesmo, me ensinou uma coisa em seguida.

P/2 – Você entrou pra Vale logo depois?

R – Eu entrei pra Vale em 63.

P/2 – Depois dessa experiência?

R – Depois dessa experiência, trabalhei no Rio Grande do Sul, trabalhei na Rio-Bahia, trabalhei em Cuiabá. Do Rio Grande do Sul eu fui para Cuiabá, também uma experiência muito grande, porque é uma obra completamente diferente, lugar deserto, ermo. Cansei de voltar pra Cuiabá de noite, no fim de semana saindo do canteiro, ter que parar o carro e esperar uma manada de veado passar, cruzar a estrada, de tanto veado que passava. Então me ensinou a não ter medo de trabalhar em lugar nenhum. Depois, eu fui trabalhar na Rio-Bahia e por desentendimento besta, mas que me tapearam, então não admiti. Eu tinha sido convidado até pra ser sócio da firma, entrar com parte do que eu tinha, dos meus ganhos, entrar societariamente na empresa, mas eu tinha já três anos de empresa e não tinha tirado umas férias, então resolvi ficar noivo. Não sei qual foi o ano, mas foi o plebiscito, em 62, aquele plebiscito sim ou não, etc. Então eu marquei pra visitar a noiva dia 31 de dezembro, nem no Natal eu saí. 31 de dezembro e fica até o plebiscito. “Não, você pode ir sem preocupação, nós vamos colocar fulano de tal tocando a obra.” “Tá bom. Eu tenho interesse que a obra ande, eu ganho com isso. Eu não posso deixar a obra abandonada.” Uma dor de cabeça não me tira da frente de obra, porque pode ser muito pior depois. Essa substituição, era um diretor que vinha para o canteiro de obras, eu achei até estranho vir um diretor nessa época do ano, mas ele chegou na obra no dia 30 de dezembro e eu saí para pegar o avião em Ilhéus. Quando eu entrei, ele estava junto no avião. Ele me largou aqui e foi para Salvador pegar o voo direto, quer dizer, o voo que vinha de Salvador, e eu peguei em Ilhéus porque a passagem era mais barata. Aí eu perguntei: “Não, eu só vou ali e volto. Só vou passar o ‘réveillon’ em casa e amanhã estou de volta na obra.” O diretor pode gastar passagem à vontade. Fui embora. Dia 2 de janeiro tinha um telegrama me convocando urgente de volta para a obra porque tinha acontecido um acidente, etc. Acidente nada, foi uma máquina que quebrou. Voltei dia 2, tomei todas as providências e apresentei meu pedido de demissão. “Aqui eu não fico, porque eu acho que eu estou fazendo muita força e vocês pouca. Então eu não fico.” Assinei um pedido de demissão e fiquei trabalhando até abril na firma, com todo meu pedido de demissão. Mas fiquei na frente da obra \_\_\_\_\_ de dinheiro e tudo

porque o sistema era diferente, o dinheiro era para minha conta particular. Quem abriu a conta é Elias, Elias que paga. Toda essa responsabilidade e com o pedido de demissão na mão deles. Eu não sou nem empregado mais, mas havia respeito mútuo também e eu saí. Teve concurso na Vale, eu descobri que tinha uma vaga na Vale, através de uns parentes. Fiz o concurso, passei.

P/2 – Foi onde o concurso?

R – Aqui no Rio de Janeiro mesmo. O negócio [exame] psicotécnico era na PUC. Demorou para sair o contrato de trabalho, porque na Vale do Rio Doce também ficava esperando. Vai, não vem. Mas... Tanto é que uma das coisas que eu me arrependo, dos fatos. Você não deve se arrepender do que você faz, deve se arrepender do que você não fez. Eu estava em Belo Horizonte, tinha casado querendo comprar um apartamento. Dinheiro sempre curto, não era fôlegado. Estava aqui no Rio, tinha dado entrada num apartamento, então estava a zero. Eu vim pro Rio fazer um serviço qualquer, eu me lembrei... Quando eu saí da firma, eu tinha a tal da gratificação, o tal percentual que já, nessa época, não era mais sobre o faturamento, era sobre o lucro. O salário passou de 30 mil para 150 mil e a percentagem não era mais sobre o faturamento e sim sobre o lucro. Tenho que ver lá. Quando eu saí, disseram que não podiam apurar o lucro porque a obra estava no meio. “Agora acabou a obra e eu vou lá.” Dessas coisas assim: “Quanto você merece, quanto que é?” “Não sei.” Isso a Vale me derrotou. Como eu fui empregado da Vale muitos anos, eu aprendi a não ser comercial. Você discutia o contrato se está caro, mas o salário eu nunca discuti quanto eu valho, isso eu nunca discuti. Se o superintendente vale tanto, eu valho menos que ele. Se ele vale muito mais do que ele ganha, isso eu não sei. Fui procurar os caras lá: “Preciso de um dinheiro aqui, preciso de um reforço.” Natal em casa dava vontade de desistir, não tinha nada. Liguei para lá, o diretor financeiro: “Elias, há quantos anos desaparecido.” “Precisamos acertar as contas.” “Passa aqui.” Estava no elevador, ia pro 17º andar, “Acho que eu vou pedir uns 50 mil cruzeiros pra eles.” Isso me resolvia o problema. O elevador foi subindo. Vai que eu peça 50 e ele me oferece 25, então vou pedir 100 que ele me oferece 50. Nesse raciocínio cheguei lá em cima. Ele estava no telefone comprando um torno: “Quero preço à vista”. Se é à vista, a firma está muito bem. Então eu pedi 300 mil cruzeiros, ele disse que não poderia apurar quanto tinha sido minha parte, mas que eu pedisse. Pedi 300 mil cruzeiros, pedi esperando um não. Pegou o talão de cheque, preencheu 500 mil cruzeiros. Eu saí arrasado, porque eu perdi dinheiro. Se ele me desse 300 mil, eu ganhei dinheiro, mas se ele me deu 500 mil, eu perdi dinheiro. Cheguei arrasado na Companhia. “Mas menino, você ia pedir 50 mil e ganhou 500.” “Eu não ganhei, eu perdi dinheiro”. Aí fiquei na Vale...

P/1 – Como foi esse concurso Elias?

R – O concurso era assim: você tinha que descobrir que tem uma vaga. Então eu sou candidato. Só tem um candidato e uma vaga. Você precisa passar nesse concurso, precisa fazer um teste psicotécnico. Pra algumas coisas eu tenho boa memória, pra nomes já é mais difícil. Essa é uma das coisas que eu me lembro da pergunta insistente, da psicóloga me entrevistando. Ela dizia o seguinte: “Você está num cinema com sua mulher, recém casados, aí chega uma pessoa [e] diz [que] você precisa ir urgente na estrada porque um trem caiu, o que você faz?” “Eu saio. Se tiver com mais gente, peço para alguém levar minha mulher. Se não tiver mais gente, levo minha mulher em casa e vou para a obra, pro acidente. Aí, no sábado seguinte: “Você está...” A mesma história. Aí no terceiro: “Eu peço demissão da companhia e saio. Por quê? Vai ter trem que cai só no sábado, tem um engenheiro só pra tomar conta.” Isso é uma das coisas que eu me lembro do teste. Passei. Diz o Deoclécio que meu teste foi brilhante, não sei se foi na parte de lógica que eu fui. Aí eu me lembro que eu estava em Vitória, o Deoclécio apareceu por lá porque estava começando a Vale de Tubarão. Ele foi lá insistir comigo para eu me mexer com os pauzinhos porque eu tinha um diretor que era amigo...

[Pausa]

R - ...acertar as contas pra não parecer que o cara de 20 anos foi responsabilizado por isso. Então uma vez me mandaram viajar num ramal de fábrica, me mandaram pra Ouro Preto, a primeira viagem à serviço.

P/2 – Em Belo Horizonte, você fazia exatamente o que?

R – Em Belo Horizonte, no começo, eu fiz de tudo. Eu andei rabiscando, fiz o projeto dos caminhos de serviço do aproveitamento dos rejeitos de Conceição, projetos de ferrovias, ramal de fábrica, riscando o ramal de Piçarrão, o acesso à Mina de Conceição. Fiz alguns projetos, porque, naquela época, engenheiro ainda fazia projeto. Fiz muro de arrimo, fiz bueiros celulares de concreto. Essa era a minha função. Mas em Belo Horizonte, eu fiquei exatamente nessa função de fazer o ramal de fábrica. O que eu fiz fora daí foi porque o (Sassenelli?) ia chegar e eu não podia estar lá antes. Então eu fui posto em Itabira, fui posto em... Mas sem nenhuma função específica. “Vai lá tapar um buraco etc.”

P/1 – Esse ramal de fábrica, qual era a importância dele?

R – O ramal de fábrica, vamos dizer, é o começo da diversificação da Vale do Rio Doce. A Vale do Rio Doce tinha mina própria e ferrovia própria. O ramal de fábrica começa com prestação de serviço. A mina é da Ferteco, então você tinha que buscar a mina da Ferteco e vender as facilidades do porto e do transporte e, com isso, você... Eu não sou da época de montar. Mas a filosofia da coisa é a seguinte: a Ferteco é uma

grande filial de uma siderurgia da Alemanha, então, no contrato, além deles me pagarem o serviço, eles tinham que me comprar tantas mil toneladas do meu minério. A cada mil toneladas do minério deles, eles tinham que comprar mil toneladas do meu minério. Fazia jogos comerciais nisso. O ramal de fábrica é importante pra Vale, foi o primeiro serviço que a Vale começou a prestar. Antes ela minerava, transportava e vendia, fazia todo o circuito com o próprio, esse já começou a aparecer terceiro.

P/2 - Foi exclusivamente projeto?

R – Eu fiz o projeto, foi até um projeto muito arrojado para a época. Eu estava hoje relembrando, eu reclamei de lá depois de fazer o projeto, fazer as concorrências, de julgar as concorrências. Eu fui ser chefe de um dos grupos de fiscalização. É outro das histórias da Vale, de manuais, de seguir manual, de seguir regulamento. Então, na hora que foi me nomear como chefe de ramal de fábrica, eu disse: “Vocês não poderiam me nomear como chefe de ramal de fábrica? Vocês têm que me nomear como chefe de ramal de alegria, que era o primeiro trecho, por três meses. Depois vocês me destituem daquilo e me nomeia de fato.” “Mas por quê?” “Porque o regulamento diz isso.” “Regulamento não diz...” “Diz, diz, vocês têm que ler.” “Ah, besteira.” Nomearam direto pra lá e \_\_\_\_\_ pra cá foi possível o pessoal, recebi uma fábula de dinheiro de diária. Porque se eu fosse o chefe do ramal de alegria, prestava serviço pro ramal da alegria e aí não tem diária. Mas como eu fui nomeado de chefe do ramal de fábrica, o ramal de alegria tem diária. Então o regulamento dizia isso, mas o pessoal fazia tanto regulamento, mas o cara lá de baixo, o cara que vai fazer cumprir o regulamento, ele vai fazer cumprir o regulamento que está escrito. Se você escrever um papel errado aqui, ele cumpre errado lá embaixo. Cumpre o que está escrito no papel, [porque] vale o que está escrito. É que nem jogo do bicho: vale o que está escrito. Também numa dessas épocas qualquer mandaram eu representar a Vale numa Assembleia de Acionistas e foi um caos pra eu ir, porque a Assembleia de Acionistas é no sábado, em Montes Claros, [e] eu tinha que pegar o avião no sábado de manhã cedo. Como a maioria do pessoal ia pra Assembleia, votava e pegava o avião de noite. No regulamento dizia: nenhuma viagem pode começar no sábado e terminar no domingo, nenhuma. “Como eu vou viajar no sábado e voltar no domingo?” “Não pode.” “Mas como, a companhia mandou. Olha aqui, como que eu faço?” Foi um caos, tive que ligar pro presidente da Companhia, pra mandarem especificamente me atender. Por quê? Porque não estava no manual, e como eu não era da Administração Central, eu era do Departamento de Obras, o pessoal não estava acostumado com essa flexibilização da Administração Central. Então fui irredutível, peguei o avião, o avião não pousou em Monte Claros, nós fomos pra Juazeiro, dormimos em Juazeiro, voltamos e não fomos à Assembleia nenhuma, nem nós nem os acionistas todos que estavam no avião. (risos) Não sei como eles fizeram a reunião. Dos regulamentos eu aprendi todos lá, aprendi a ler o regulamento, [a] não se beneficiar do regulamento, mas mostrar que o que se escreve no regulamento. Se você escreve pra cumprir muito bem, vai ser complicado, cuidado. Cuidado no escrever determinadas coisas. Muitas vezes eu fui chamado pra ser advogado do diabo, já aqui na Administração Central do Rio. “Vem cá Elias, dá um pulo aqui. Anarquiza com...” Cuidado com isso. Isso vai te prender, isso aqui vai te amarrar, porque é muito fácil você delegar a responsabilidade para um cara lá embaixo. Você faz o regulamento, o cara que emite a passagem é o responsável. Sabe o que vai acontecer? Esse cara não vai emitir passagem nenhuma, porque ele vai ser responsável por isso, ele vai perguntar tanta minúcia, que ele fica apavorado de emitir a passagem. Então não pode ser delegado assim, se não o indivíduo não se mexe. O peso é muito grande em cima dele. Então é cheio de punições, cheio de... Se é pra valer, o cara não emite passagem mais. Chega a requisição, ele vai ficar um ano perguntando se o voo é esse mesmo. “Você tem certeza que o senhor vai?” Essas coisas todas. O cara que vai emitir a passagem é um cara lá de baixo, lá do interior de Minas Gerais. Quando o chefe dele diz: “Eu quero uma passagem para o Rio de Janeiro.”, ele vai ficar apavorado e não vai funcionar. As regras têm que ser analisadas, não podem ser muito rígidas. Aí eu vim para o Rio de Janeiro.

P/2 – Isso depois de...

R – Aí eu passei a ser chefe de ramal de fábrica. Fui morar em Cachoeira do Campo, eu, minha família, os engenheiros, montamos um acampamento. A Vale permitia muita flexibilidade. Um engenheiro da Vale, naquela época, era responsável por aquilo que fazia. Não tinha muitos manuais. Pra montar o acampamento o arquiteto mandou todo o projeto e eu me lembro que o piso era São Caetano cor pêssego, custava 15 mil cruzeiros o metro quadrado e cerâmica São Caetano cor vermelha custava 5 mil. Pra entrar com o pé cheio de lama, barro vermelho, em cima de um pêssego, além de ser mais caro, ou vou gastar mais cera, mais limpador, mais tudo. Passa tudo para vermelho. Ajuntando todo o dinheiro dessa economia, eu botei luz elétrica no alojamento, paguei à [vista], dinheiro, pra Cemig pra botar luz elétrica. Porque eu tenho minha verba, eu não posso sair da verba, eu não posso sair do cronograma. Eu tenho esse dinheiro, eu tenho essa obra pra ser feita e tenho esse tempo. Se você faz, ajeita ali dentro daquele valor, tudo bem. A Vale nunca questionou isso, pelo menos naquela época. Então essa administração, você melhorava seu acampamento, você melhorava o modo de vida do empregado. Nós não tínhamos direito a nada, morávamos em Cachoeira do Campo e não tinha um médico. Agora, com três filhos, o mais novo com um ano, não tem um médico. Não tinha assistência médica nenhuma, você tinha assistência médica sua. Se você ficasse no médico da Vale de Belo Horizonte, ele te atendia. Fora disso, não tinha. Nós conseguimos: “Traz um médico pra cá. Arranjamos um médico pra vir pra cá e garante pra ele três vezes por semana um faturamento de tanto. Se ele não conseguir faturar, a gente paga pra ele.” Refeição não tinha. Ele tinha lugar pra dormir, mas não tinha lugar pra comer. Aí chegando na beira do rio [e] tinha um fogão, uma panela grande, jogava-se abóbora - mineiro gosta muito -, feijão, o toucinho, a gordura de porco, cozinhava aquilo e comia. Precisa melhorar isso. Como que melhora? Não pode. Não pode melhorar, mas podemos construir um barracão? Pode. Podemos comprar uma panela? Pode. Podemos contratar uma cozinheira? Pode. Já meio caminho andado, só faltava o dinheiro para operar isso, aí você pega e organiza. Põe um administrador e uma nutricionista na folha de pagamento dos outros ou do empreiteiro que presta mão de obra. Ela faz o serviço melhor, você administra, rateia as despesas pelos empregados, controla essa coisa, arranja um faturamento porque tem o motorista do superintendente que foi para a obra, que come lá, mas esse ganha diária. Então você cobra dele, arranja um faturamento. Se ele ganha na companhia, vamos dizer, 20 reais pra viajar, ele tira dez dele pra cantina [e] barateia pros outros que estavam lá permanentemente. Então essas coisas todas a companhia permitia, não tomava conhecimento, sei lá. Teve coisas que eu tentei, fui no Rio de Janeiro, vim aqui, no ramal de fábrica, na execução dos túneis, você encontrava pedra. O que eu faço com a pedra? A pedra está ali. A pedra é de propriedade da Companhia

Vale do Rio Doce, está escrito no contrato. Então a pedra vale. Então eu não posso fazer nada com ela, tenho que botar ao longo da estrada. Cada vez que estou botando mais longe, eu estou pagando transporte. Eu estou pegando uma pedra e pondo mais longe. Ai você começa alargar os cortes pra não levar muito longe pra não pagar caro. Ai quando você começa alargar os aterros, o bueiro que está lá embaixo ficou curto, ai você tem que aumentar os bueiros. Custa mais dinheiro.

R – Eu coordenava as obras de Tubarão. A coordenação era: eu tinha que botar no canteiro de obras um empreiteiro, tinha que colocar a máquina que precisava montar, eu que tinha que suprir... Eu que tinha que fazer o orçamento. Essa era minha função, de botar isso. Lá no canteiro de obras tinha o engenheiro de fiscalização que fiscalizava as obras, que ficava lá. E o outro que fazia o projeto. Ele que dizia qual era a máquina que eu tinha que comprar.

[Pausa]

R – Então voltamos ao ramal de fábrica na época do projeto. Qual é a importância do ramal de fábrica? Era a maior obra de engenharia da época que foi feita. Então nós começamos a estudar o projeto, a região [é] muito difícil. Começamos a colocar as características certas, \_\_\_\_\_ etc., e conseguimos fazer um projeto razoável. Mas a gente sentia que se você fosse um pouco mais arrojado na engenharia, conseguiria encurtar muito o trecho. A região, por ser muito recortada, tinham bolsões assim de uns 6 ou 7 quilômetros. Se você fizesse um viaduto de 500 metros aqui, você encurtou seis, sete quilômetros. Isso é uma fábula de dinheiro. Só tem que esses viadutos teriam que ser 100 metros de altura, 110 metros de altura. Nós não sabíamos se a engenharia nacional seria capaz de executar isso. E se você falasse, nessa época, em importar engenharia, construtora de fora, seria o caos. Qual é o ponto que devemos parar? Começamos a consultar quais eram as grandes obras de engenharia feitas no país. Descobrimos que no tronco principal sul sendo construídos viadutos com 135 metros de altura, viadutos maiores da América do Sul e fomos “in loco” [no lugar] para ver isso. Também tinha uma faceta interessante: aquilo era uma obra do Departamento Nacional de Estrada de Ferro, órgão que nunca foi operacional e sendo construído pelo exército, algumas empreiteiras e o exército. Então nós, aqui, novos, cientes da nossa capacidade, começamos a discutir porque aquelas condições técnicas, 500 metros de raio, nós estamos fazendo as nossas com 202. A rampa de 1,5% não tem trem que suba. O trem faz “pof”, “pof”, “pof”. Diminui a rampa. Pode compensar essa coisa toda. E a resposta do exército pra nós foi o seguinte: que quando a Argentina invadisse o Brasil, eles tinham que deslocar rapidamente as tropas de São Paulo para a fronteira e eu, ingenuamente, - nós estamos antes da revolução [de 64]. Eu se fosse argentino e fosse invadir o Brasil, a primeira coisa que fazia era bombardear esse viaduto. Um viaduto com 135 metros de altura, o que que passa? Não adianta o trem ser \_\_\_\_\_. Ninguém falou nada, ninguém reclamou, mas eu passei a viajar no último carro da comitiva comendo toda a poeira. Nossa ênfase do projeto, que nós éramos muito mais realistas do que idealistas. Nós temos os nossos ideais, mas somos muito mais realistas. Então voltamos, assumimos os viadutos todos. Isso tudo na fase de projeto e a região de muito difícil acesso. Tem outro fato folclórico. A parte técnica é pegar os manuais da companhia que está tudo lá, os relatórios estão todos lá. Mas os empreiteiros, devido ao acesso, sentiam que a vantagem econômica seria de quem descobrisse as jazidas de pedra pra britar, mais perto do viaduto possível. Porque o ferro tinha que vir da Belgo, então não adianta, todo mundo tem que comprar na Belgo. Ai, quem descobrir a jazida de pedra mais perto possível da construção, ele vai ter a vantagem pra construir aquilo. Então eles pediram que nós marcássemos os viadutos com cal, pra eles sobrevoarem – estamos em 63-64, as empreiteiras voando a luxo. Voando, sobrevoando a área, aumentando o raio de ação, procurar para encontrar jazidas para isso. E é lógico, mandamos nossa turma de topografia fazer isso. Acontece que no dia seguinte: “Está tudo pronto?” “Está. Vocês podem sobrevoar que está tudo marcado.” Ai chegou um empreiteiro da Tratex, Eduardo Morretz, irmão do Renato Morretz da Companhia: “Vocês da Companhia Vale do Rio Doce são muito criadores. Eu já vi de tudo, mas viaduto em Y...” “Não, não tem um viaduto em Y.” “Tem”. Tem, não tem. Tem, não tem. “Esse aqui é em Y.” “Não, faz a curva assim” “Não é em Y.” “Não adianta discutir aqui, você sobrevoou e disse que é em Y, nós que projetamos dizemos que não é em Y. Vamos descobrir o que é.” Chama a turma de topografia. “Pinheiro!” Ele foi lá no campo ver o que é. No dia seguinte, Pinheiro voltou. “Que houve?” “Doutor, o topógrafo estava marcando os pedes com sacos de cal, então ele está lá com o teodolito. Quando ele olha lá pra cima, na picada, tinha uma onça. Ele gritou: “Olha a onça!”. O peão não largou o saco e cada um saiu para um lado (Fish?)... Então o viaduto vinha assim certinho e sai dois sacos arrastados para o lado. Então, esse era o viaduto em Y, Viaduto Cascata o nome dele. Ai eu passei a ser chefe das obras, acabou a fase de projeto e nós passamos a executar obra. Obra muito difícil de executar, [é] uma região muito ingrata. Nós tivemos surpresas de túnel que você cavava um metro de túnel, no dia seguinte, o túnel tinha menos de meio metro. A montanha corria pra dentro do túnel. Ai fomos descobrir tecnologia pra resolver isso, como resolve essas coisas. Começamos a contratar geólogos particulares para dar assessoria. Talvez tenha sido a primeira obra que tinha acompanhamento de geólogos. Eu não conheço essa parte bem, mas tinha uma pessoa, um geólogo famoso chamado (Borr?), um americano que estudou essa região do quadrilátero ferrífero. Eu diria assim: “Esse cara é o Papa. Eu não sou dessa área, mas esse cara é o papa.” Ele vivia nos Estados Unidos consultando quando nós furamos a Serra Geral. “Como era o contato do Maciço? Não sei de que com o Maciço...” Era uma obra que despertava interesse, vamos dizer, científico. É uma obra sensacional, nós tivemos...

P/1 – Qual é a extensão?

R – Uns 5 quilômetros, são 100 quilômetros de estrada de ferro. Tem corte de 1 milhão de metros cúbicos. O maior túnel da Vale do Rio Doce [tem] 2330 metros. Tem túneis feitos posteriormente. Ele não é um túnel: o Maciço vai fechar, ai você corta, faz o túnel [e] depois aterriza por cima. Tem tecnologias sensacionais aplicadas, pra época. E isso veio a culminar com o dia da inauguração que um desses túneis, levou uns quatro anos para ser feito depois de pronta a ferrovia. Então nós fizemos uma variante, contornando o morro, enquanto você fura o túnel. E essa variante evidentemente econômica. Era econômica no sentido, ela tem pouca vida útil, faz ela o mais barato possível. Nós não tínhamos condições técnicas boas. Na véspera, dois ou três dias antes do exame de inauguração, fechou tudo, caiu. E o trem invés de ter uma rampa, eu falei que com 1,5% não sobe carregado. Carregado só sobe 0,5%. Então vazio ele sobe 1,5%, mas a rampa tinha 2,5% porque quando passamos o corte, fechou



tudo. “Vamos passar por cima do que caiu. Nós não podemos cavar, não tem mais tempo, a inauguração está marcada. Vem todo mundo.” Foi passar o trem na mão, empurra o trem pra cima com alavanca, chega lá, inaugura, está todo mundo no palanque, bate palma, carrega o trem e fica esperando 10 dias até eles consertarem para ir embora. Tem que sair da frente do pessoal, tem que sair da frente. Depois disso aí o (Sassinini?) que é o assistente de projeto - Deoclécio é o superintendente. A superintendência saiu de Belo Horizonte e foi para o Rio de Janeiro. Faço questão de preservar a hierarquia, porque o grupo de construção de Tubarão era a vedete da Companhia, então os presidentes iam lá e começavam a conversar com os sujeitos da hierarquia. Vai passando um superintendente que não sabia de nada. Então pra respeitar a hierarquia, teve que transportar a superintendência para o Rio de Janeiro. E a companhia estava expandindo, ela não ia ficar só mina-ferrovia-porto, ela tinha que ter outra visão. Então veio a superintendência para o Rio, o Deoclécio veio, depois saiu para outra função. O (Sassinini?) veio assumir. Eu me lembro que tinha três candidatos à vaga de superintendente: o (Sassinini?) com o, estava caçando, então não era chamado porque estava de férias caçando; foi chamado o José Cláudio Martins, o Zé Cláudio era amigo meu de infância, mas não era o meu candidato porque ele era de Vitória e eu de Minas. Embora eu seja capixaba, eu era da turma de Minas.

P/1 – Tinha essa rivalidade, turma de Minas?

R – Não, não era uma rivalidade, vamos dizer, de briga, mas eu prefiro o pessoal que eu conheço. O Fausto Ribas foi e não aceitou, era também de Minas. A esperança nossa era do (Sassinini?), [então], ele foi e aceitou, ele foi para o Rio. Quando ele voltou, foi típico: faixa, foguetório. “Bem-vindo o superintendente.” Os engenheiros, o grupo, soltamos foguetes, as mulheres. Fizemos uma festa quando ele chegou lá. Ele chegou e falou para a Marisa: “Vocês estão muito alegres. Vamos ver se depois que eu falar, se vocês vão ficar tão sorridentes assim”. “O que é?” “Eu vou levar seu marido para o Rio”. Olha, nem eu [e] nem ela dormimos aquele dia, porque a Companhia, o salário não era aquelas maravilhas não. Mas a casa era da Companhia, a luz era de graça. A empregada em Belo Horizonte era 10 reais [e] em Cachoeira do Campo custava dois. Tinha um padrão de vida com o seu salário... “Se for para o Rio de Janeiro, o que vão te oferecer?” “Um aumento salarial, 200 mil cruzeiros.” O aluguel de um apartamento custava 600 mil, quer dizer, me dando 200 mil, o governo me leva 25% disso. Vou receber 150 e pagar 600 de aluguel. Não é nenhuma maravilha, mas achava que, realmente, se eu ficasse ali, ou pra quem ficasse, iria estagnar na Companhia. O sujeito ficava estagnado. Você tinha carreira na Companhia, tem que ir para o Rio para ficar junto com a “corte”. Com esses percalços todos, vim para o Rio e aqui no Rio passei a coordenar essas obras de Tubarão. Aí ele me ensinou [a] ler contrato em inglês. Eu não falo nada de inglês, mas leio os contratos em inglês, leio especificações em inglês. [A parte de] compras era no Rio de Janeiro, o controle, a finanças, o orçamento. Tudo isso foi enriquecendo a vida da gente. Nós éramos pouco, estávamos discutindo... Não tinha um engenheiro de orçamentos, era você que tinha que discutir o orçamento. Saía dali, ia discutir o projeto. Saía do projeto, ia discutir como está o cronograma de compra. Então você vivia envolvido em todas as áreas da Companhia, isso é aquela história. Como você é um sujeito de nível, mas não sou do “top”, eu converso com o cara de baixo e converso com o cara de cima. O cara de baixa quer saber como que anda, o cara de cima quer resolver o problema. Então a faixa toda da Companhia, todas as áreas, você está envolvido. Isso pra mim foi uma coisa espetacular. Tanto que na época do \_\_\_\_\_, que assumi, houve uma modificação nas posturas da Companhia. Todo mundo: “Vem pra cá.” “Se você não está satisfeito nessa área...” Foi a mais atingida, porque botaram superintendente de fora. Eu tinha convite de todas as áreas, porque eu conhecia todas as áreas, como funcionavam mais ou menos. Isso foi muito bom. Orçamento, controle, os contadores da Companhia gostavam de conversar comigo, porque eu ia reclamar: “Tenho um erro na apropriação, tem alguma coisa.” Os caras não liam os relatórios, eu sempre lia todos os relatórios da Companhia. Chegavam relatórios, eu achava que eles eram fabulosos. Eu posso fazer tudo sem perguntar nada a ninguém. Eles mandam relatório pra mim, eu leio o relatório e vou pinçando o que me interessa.

P/2 – Como chegavam esses relatórios, como era a comunicação?

R – Eles eram emitidos rotineiramente. Tinha relatórios que eram emitidos de 15 em 15 dias, outros uma vez por mês. E eram relatórios absurdos, relatórios de mil páginas. Então você tem que chamar ABC: “O que me interessa? Vamos ver onde está isso.” Eu não posso ler tudo. “Vamos ver o que me interessa mais, qual a verba que está mais estourada, o que está acontecendo com esse troço.” Você selecionava como ler o relatório. Às vezes, chegava o relatório e o relatório estava errado. Aí eu descia para o órgão e pedia: “Não me mande relatório errado, porque eu me baseio nos relatórios.” Tinha relatórios que eram internos da área deles, não era relatório para mim, eram relatórios interno deles. Eles mandavam cópias pra mim [do] que me interessava. “Cancela a edição para o Elias, porque ele vem tumultuar nosso relatório.” Ia mesmo. “Você diz que esse material está atrasado, vai ser entregue em 30 dias.” 30 dias, vamos dizer, foi dia 1 de agosto, hoje é 4 de agosto [e] o material não chegou. “Eu estou aqui tranquilo achando que o material chegou dia 1 e o material não chegou ainda. Esse relatório me desarma.” Então, relatório errado não adianta, é melhor não mandar. São relatórios muito interessantes, de compra, eu lia todos, todos, todos, e ia lá no detalhe. Porque essa verba aqui minha que devia estar folgada está quase acabando? Você sabe que ela devia estar folgada.

P/2 – Você tinha flexibilidade nesse orçamento como tinha em Minas?

R – Você tem o orçamento, você é bastante flexível. A Companhia aprovava o orçamento e aceitava variações de 10% em cima daquilo. Qualquer coisa acima de 10% você tinha que explicar. Eu começo fazer uma obra aqui, que é uma coisa simples, dali a pouco fica um troço complexo a beca, o órgão operacional manda, justifica porque não quer aquilo, você tem que adaptar o projeto àquilo. Então apresenta justificativa... Normalmente o que a financeira restringia é o volume de dinheiro a ser gasto. Se você tem um orçamento de 10 milhões de dólares, se essa obra está 5, 3, 10. Se você tem que mudar a obra de 5 pra 7, você tem que me dar um jeito de arranjar esses 2 milhões em outro lugar. Atrasa o início da outra [e ao] invés de fazer a medição no dia primeiro, faz no dia 5 assim está no ano seguinte, é outro orçamento. Você tem que

saber que quando um orçamento passa de um ano pra outro é 10%. Essas jogadas todas eram permitidas e você, com justificativa... Nós éramos todos sérios, todos tinham que trabalhar, todos tinham amor à camisa. Ninguém está ali pra por superfaturamento de TRTs, nada disso. Era sério, tanto é que aqui não tem ninguém rico. Todo mundo tem um apartamento, uma casinha na serra. Pra sujeito que chegou a ganhar 10 mil dólares por mês. Se ganhasse isso, era isso e acabou, não tem nada por fora. Você pode ver a vida dessas pessoas. Éramos sérios, éramos idealistas, mas realistas sem ser fantasiosos. Ninguém fantasiava nada. Tubarão foi isso, foram contratos completamente diferentes do que eu estava acostumado a mexer, quando eu comecei com contrato de obra – contrato de montagem. A fase 2 de Tubarão, Mascarenhas chegou do Japão e disse: “Eu vendi 50 milhões de toneladas de minério de ferro para entregar daqui a 3 anos em navio de tanto. Vocês têm que construir um porto.” Como constrói um porto? Não tem como construir um porto em três anos. Quem está fazendo a montagem da Usina \_\_\_\_\_ (Cristian News?). Bom, (Cristian News?) é uma empresa especializada em porto. Chama a (Cristian News?), dá uma diminuída nas suas taxas. A um contrato tal está ditada a construir um porto. Vê se isso é possível hoje. Isso não é possível mais. Tem tanta norma, tanta regra. Mas, naquela época, faz um porto e, no dia seguinte, a (Cristian News?) estava se movimentando pra construir um porto. E você, há tanta correria [com] transportadora que você tem que comprar, que o país não fabricava aquela quantidade. Então chama os fabricantes todos e negocia: “Você vai fazer isso, você vai fazer isso [e] você vai fazer isso.” “Os preços internacionais nós conhecemos, não podem cobrar mais caro do que isso. Você não pode meter a mão no meu pescoço.” Agora se deixar concorrência: o primeiro ganha [e] entope a fábrica, o segundo ganha [e] entope a fábrica; o terceiro vai dar que preço na concorrência? O que ele quiser, porque você não pode importar, a CASEX não deixa. Então vai meter a mão. É melhor fazer um acordo antes, todo mundo sentar na mesa, acordado. Às vezes, fica difícil pedir para um cara que faz contra concorrência de rotina que não dá pra ele fazer isso, eram essas as brigas nossas, é meter na cabeça do cara do controle que não teve concorrência por causa disso. É meter no cara de compras que não tem que negociar. Como que eu vou negociar? Não está acostumado. A Companhia crescia muito rapidamente, passaram a ter as diversificações, vieram as Associadas, Tabasco, Nibasco, etc. Particpei dos \_\_\_\_\_, monte de palavrado, de siglas. Éramos poucos e fazíamos de tudo.

P/1 – A atuação desse período é basicamente em Vitória?

R – Não, não. Rio, mas voltando todas as obras para Vitória.

P/2 – Só uma coisa, eu vi no seu currículo que o senhor fez diversas viagens, pro Japão, pra Colômbia, participou de diversas... É nesse período?

R – A Colômbia é nesse período. Colômbia foi numa fase do Brasil industrial precisando importar carvão e procurando copiar o modelo mais ou menos japonês, porque o carvão no Brasil era importado por cada Usina Siderúrgica. Mas como eu preciso do carvão, mais ou menos mil toneladas, eu importo mil toneladas e vem num navio que me traz cinco mil toneladas. O frete desse navio é astronômico. Mas a Usiminas precisa de mil toneladas, a Açominas precisa de mil toneladas, a Ferro e Aço precisa de mil toneladas, a CSN precisa de mil toneladas. Todo mundo precisa, se você somar tudo isso, você dá 30 mil toneladas. Aí já vem num navio com frete menor. Então essa economia, um problema das siderurgias brasileiras, a Vale se interessou porque tinha a Docenave e os portos pra prestar serviços. Então era preciso também que os portos fossem capazes de receber navios de grande porte pra descarregar carvão. Isso foi uma fase da Vale vender serviço. Tinha muito interesse de comprar carvão da Colômbia, e me mandaram pra Colômbia. Estou dizendo, nós éramos tudo. Eu estava em Vitória numa quinta-feira e chegou um telex: “Favor embarcar sábado pra Colômbia, passaporte sendo providenciado – o passaporte estava em casa, eles mandaram buscar. Passaporte, dólar, passagem vai ser entregue na sua casa. O avião sai às tantas horas, precisa vacinar de febre amarela.” Vacina de febre amarela só é aplicada uma vez por semana, nas quartas-feiras, nós estamos na quinta. Não podia aplicar a vacina. Nós estávamos no Espírito Santo e minha prima é a chefona do INSS de lá. Quem aplica a vacina é um sujeito que está em férias em tal lugar, eu mandei um carro buscar o cara, pra apanhar as coisas pra aplicar a vacina só pra mim e embarquei. Pra Colômbia, fazer o quê? Não tinha no telex. “Vai embarcar em Brasília, três pessoas, dos casados mais um, pra Colômbia. Faça contato com eles, é, não sei o que de (Borroborens?). Como que eu estou dentro de um avião, vão entrar três caras. Fiquei vigiando as pessoas entrarem. Então entraram, sentaram junto. Chegou em Manaus, não desceram. Falei: “Esses vão pra Colômbia”. Rio – Brasília – Manaus – Bogotá. “Não desceram, devem ser esses.” Aí fui lá e me apresentei. “O senhor é o especialista em transporte da Vale do Rio Doce?” “Eu sou engenheiro de projeto de ferrovias, transporte é outra matéria. Transporte é o trem andando em cima da linha, não sou eu construindo a linha. É outra coisa. A partir de agora vou ser especialista em transporte.” Fomos pra Colômbia. Colômbia são outros ensinamentos do Brasil. Como o Brasil é difícil, é burocrático, sei lá, poético. (risos) Fomos lá, no Ministério [foi] interessante os colombianos interessados nos projetos que o Brasil estava propondo pra eles. Extrair 10 milhões de toneladas de carvão por ano, aquilo era uma fábula. Eu, como não falo nem inglês, nem espanhol, nem nada, falo só português e mal. Agora Graças a Deus, estão dizendo que a gente pode falar mal, que pé, [de] outra cultura, mas... Criou-se um mal estar, etc. As reuniões começaram a serem postergadas, postergadas. O nosso embaixador, que eu não me lembro o nome dele, mas é uma figura diplomática mesmo, ele estava preocupado se o motorista veio de luva e de bota, ele não estava preocupado com os negócios do Brasil. O negócio dele era outro. Não podia gastar dinheiro, não podia passar telex porque a verba da embaixada do Brasil era pequena, só podiam ser cartas noturnas. Esse negócio eu não conseguia entender, a Companhia tinha outro espírito. A Companhia mandava você para algum lugar, mandava com todo o recurso. Eu estou numa missão do Ministério, também não posso sair fora. Esse troço do mal estar, sabe como a gente resolve? A gente convida os caras que trabalham com a gente ali no dia a dia, com um jantar, num bom restaurante, com as mulheres, todo mundo. Uma coisa extra oficial. “Mas a Embaixada não tem dinheiro pra pagar” “Quanto que custa um jantar desses lá pro homem?” Me lembro: “150 dólares. Eu pago. Se a Companhia não me reembolsar, eu pago do meu bolso. A companhia me paga 50 dólares por dia aqui. A gente gasta 20, 20 e poucos, está sobrando 30. Se eu ficar 10 dias, eu estou ganhando 300 dólares. Eu pago esse jantar. Se você paga...” O mal foi uma palavra falada em espanhol que tem um sentido diferente que em português, não me lembro qual a palavra, mas que deixou um mal estar na mesa. “Não, não é nada disso, vocês entenderam nada”. Aí voltaram as reuniões todas, eu fui, eu andei com a marinha, eu desembarquei em cada praia espetacular, eles me mostrando o litoral. Pra \_\_\_\_\_ não tinham nada, eu diria \_\_\_\_\_ . Me senti muito superior a eles. Eles tinham projetos feito pelos ingleses em 40 e poucos que não eram viáveis economicamente

porque problema de economia é questão de escala. Um projeto dessa aqui não é viável para a declaração de uma pessoa, mas 500 pessoas já tornam viável. Para exportar um milhão, construir aquela ferrovia era inviável, não ia dar retorno econômico nunca, mas para exportar 10 milhões é outra coisa. E eles jogaram os projetos todos fora. Não tinha mais nada. Era inviável, joga fora. Era inviável nesse momento, mais na frente se tornaria viável. Os ingleses gastaram fábulas de dinheiro num projeto desses e eles jogaram fora. Se falasse pros caras de exportar 10 milhões - não pode fazer aqui porque não tem espaço por cara ficar carregando carvão, na cestinha... Quem exporta 10 milhões de toneladas não carrega carvão na pá, são máquinas que vão virar o carvão, são máquinas que vão carregar o navio. Os caras não vislumbravam essas coisas.

R – Aí saiu a CST. A CST tinha a Portobrás que construía portos no Brasil. Quer dizer, a Vale do Rio Doce é uma pedra no calcanhar que quer os portos próprios. A Portobrás quando falou da CST, ela projetou um porto para a CST. No projeto do porto da CST, foi até bom na sequência da viabilidade. Era tão caro construir um porto na região que eles começaram a criar cargas para justificar o preço do porto. Então eles criaram tanta carga para chegar nesse porto que a Vale do Rio Doce desaparecia porque eles tinham que exportar 200 milhões de minério de ferro pelo porto da Siderbrás para justificar a construção do porto. Se o nosso porto estava dimensionado para 120 e nós só tínhamos de horizonte 80, porque mais do que isso as jazidas se exaurem rapidamente, cria outros problemas mais complexos. Então, 200 milhões mais 120 milhões é inviável, não existia essa carga, mas o cara criou a carga para justificar o porto. E o pessoal do Ministério do Planejamento achou aquilo estranho e mandou chamar a Vale do Rio Doce. “Não, eles fazem um porto completamente diferente. A gente aproveita um pedaço do nosso, a gente faz isso, faz aquilo.” E com isso, saiu um porto independente da CST. A CST não tinha um porto dela, tinha um terminal para ela operar etc. A Portobrás não abriu mão do porto, então, a Vale do Rio Doce ficou com a parte de importação do carvão, a CST com a parte de exportação de placa e a Portobrás com o porto abrigado. Não é a operação do porto que é da Portobrás, a área abrigada é que era. Consórcio complicado de construir, porque cada um tem sua realidade financeira, cada um tem seu cronograma, então o Porto de Praia Mole foi projetado assim. A Portobrás deveria providenciar o enrocamento, a Vale construiria o cais de carvão e a Siderbrás o cais de placas. O Deoclécio perguntou pra mim o que é que precisava para fazer aquele porto. “Eu só quero que rasgue os manuais da Companhia.” Radical, não? “O manual da Companhia diz que eu tenho que fazer isso, isso, isso. Nós estamos com um ramal projetado aqui tem seis meses, não se emite um parecer da concorrência porque o contador que é da estrada, o advogado que é da administração central e o engenheiro não chegam a um acordo. E não tem um chefe para mandar nos três. Não tem um chefe para mandar nos três porque cada um é de uma área. Então, enquanto não chegarem num acordo, não tem parecer. Você não pode destituir a comissão. Então a obra está atrasada seis meses porque eles não entram num acordo. Então se você vai fazer um porto, cheio desses manuais, nesse prazo estreitinho, não tem.”

P/1 – Qual era o prazo que vocês tinham para fazer?

R – Três anos. “Bom, vamos começar as obras. A Portobrás tem que começar um ano antes para abrigar a área para eu construir.” Um ano decorrido, a Portobrás não tinha começado ainda. Mas o meu prazo não muda, porque ela termina num, se ela atrasar, eu tenho que estar com minha parte construída. Se eu ficar esperando ele construir... Então começaram as criatividade: “Vamos criar uma ilha no mar - veio essas plataformas da ponte Rio-Niterói - coloca lá e cria uma ilha. Com essa ilha eu posso construir para cá – porque eu estou num ponto fixo, não estou balançando – e construo para cá, para ligar a terra, para eu ter acesso para abastecer essa frente.” Então cria uma ponte provisória que vai ser definitiva na obra. Essa coisa é sensacional, a decisão. Isso que é bom, você decide. Eu não tenho que delegar para perguntar pra alguém o que vai sugerir. Eu estou aqui e eu mandei fazer isso, aí todo mundo de acordo, porque uma das coisa mais complicadas na vida se chama denegar. Tem duas maneiras de denegar: se você denega ao porteiro, ninguém entra. Por exemplo: se entrar pessoa errada, eu te fuzilo. Vai entrar alguém? Não. Porque eu não sei qual é a pessoa certa. Eu tenho medo de errar. Se eu errar, estou fuzilado, então não entra ninguém. Ou então você denega para cima, entope lá em cima e ninguém resolve nada porque se o cara lá de cima recebe tudo, tudo, tudo, ele não resolve nada. Então é complicado denegar. Tem que ter confiança. Se você denega, você tem confiança no sujeito. Se o sujeito não gosta de chopp, não adianta botar ele para tomar conta do vinho porque vai beber o vinho todo. Então põe ele tomando conta do chopp: ele não gosta, não vai beber. Como é que você denega, isso que eu disse que a Companhia é a boa, ela denegava, nós íamos em frente, vamos resolvendo: “Custa mais cinco milhões de dólares aqui, custa mais isso.” Vamos justificar a construção disso porque o prazo... O sujeito não tem o costume de analisar o juro do dinheiro empatado. Você pega uma obra de um bilhão de dólares, se você atrasar um mês é 1%. Quanto é 1%? 10 milhões de dólares. Então se eu gastar 1 milhão de dólares para recuperar esse mês, não é mais negócio? “Ah, ele gastou 1 milhão de dólares.” “Não, eu não gastei um milhão de dólares, eu economizei nove. O sujeito está acostumado com o caixa \_\_\_\_\_ dele ali, ele não está acostumado a ver a coisa geral. E na Companhia eles permitiam ver a coisa de uma maneira geral. O cronograma é uma coisa muito séria, a qualidade da obra é muito séria [e] a fidelidade do projeto é uma coisa muito séria. Então aquelas coisas você fazia para cumprir os cronogramas...”

P/1- Esse trem de Praia Mole é [ao] mesmo tempo que está construindo em Carajás? Isso não é um problema orçamentário? (risos)

R – Não só um problema orçamentário como um problema político porque a Companhia, naquela época, tinha um bilhão de dólares para investir. O orçamento era feito da seguinte maneira: a financeira dizia assim, “Eu tenho tanto, vocês podem gastar tanto.” Aí cada um defendia seu peixe. O pessoal do desenvolvimento \_\_\_\_\_ a Companhia fecha. O pessoal do serviço dizia: “Nós temos que vender placa para os Estados Unidos, tem que fazer Praia Mole, sair a CST.” O pessoal social dizia que fazer a Escola de João Neiva era muito mais importante. Quando você somava tudo isso, em vez de 100 milhões de dólares para gastar, você tinha 300 milhões de dólares. Então botava todo mundo num anfiteatro e vai pra frente defender, quando você pega o Carajás e defende o projeto dele. Você com Praia Mole é um projeto defensável, mas o cara da Igreja da Mata de Deus em Minas Gerais, ele nem ia na frente, já cortavam a verba dele “zaz”... Não foram apresentar lá na frente, é um vexame. Quando você fazia essas coisas, você tinha que convencer as brigas. Era convencer o Renato que ele não ia gastar o dinheiro todo, [que] podia deixar um pouquinho pra mim. Ou então fazer o jogo do sabido. Cria-se um fato irreversível: você pega a obra, por exemplo, [que] custa 10 milhões de

dólares, você põe só 1 milhão naquele ano; fica mais palatável. A obra começa em dezembro e gasta 1 milhão, os outros 9 gasta o ano que vem. O ano que vem nós vamos discutir com a obra já iniciada, não é como projeto novo. É muito mais difícil obra iniciada parar do que você cortar obra. Isso, o superintendente de controle tinha que ser um cara hábil..

[Pausa]

R - ...o piloto que vai pousar em Niterói. Tentar, eu não vou. “O senhor está nervoso.” “Não, eu não estou nervoso não. Só abre a porta que eu vou descer.” “Eu vou mandar buscar uma Kombi para o senhor.” “Não, manda buscar um ônibus.” “Mas por quê?” “Porque todos esses covardes aqui vão descer, eles não têm coragem de dizer, mas vão descer.” Eu desci, desceu 28, eu fui até a Companhia: “Atesta aqui, que o voo atrasou, eu compareci e não vou viajar mais” “Vai fazer o quê?” “Vou pegar um ônibus para Vitória.” Tem um executivo que sai às quatro horas e chega em Vitória à meia noite. Fui, cheguei em casa à meia noite, acordei, no dia [mesmo] voltei. “Chama fulano - os caras que me ajudavam na defesa do orçamento -, cadê ele? Reinaldo?” “Reinaldo ainda não chegou.” “Onde está?” “Reinaldo [está] em Ilhéus” “Fazendo o quê?” “Tá no Rio?” O avião saiu, tentou pousar em Vitória. Não pousou, voltou. De noite, levantou voo outra vez, não pousou [e] foi parar em Ilhéus. Eu fiz muito bem em vir de ônibus. Então esses cortes baseados em orçamentos. O orçamento era assim, você definia. Eu disse que a obra era complicada porque a Portobrás não cumpria os cronogramas, ela atrasava. Eu tinha que criar para manter os meus. O que eu ia construir no abrigado, eu tinha que construir na área aberta. Isso custa mais dinheiro, mais tecnologia, mais criatividade e outros problemas: a Vale do Rio Doce fez um consórcio com a Siderbrás, então alguns contratos eram exclusivos da Vale do Rio Doce, embora fosse um consórcio que contratasse, toda a responsabilidade era da Vale do Rio Doce. Outros contratos não. Quando era subestação, a subestação estendia a vaga para a Siderbrás, esses seriam pagos por cada empresa, mas o contrato era um só. A gente fazia a medição e fazia o acerto, tanto é da Siderbrás, tanto é da Vale. Chegou uma fatura no caixa da Vale do Rio Doce para pagar. A Vale do Rio Doce é miserável, coisa, não paga nem um dia atrasado nem um dia antes. \_\_\_\_\_ desconto, quanto você me dá de desconto? Chegava para o empreiteiro e falava: “Quanto você me dá de desconto se eu te pagar dia 15, 15 dias antes?” O cara: “Dou 2%” Pago. Aí chegava o dia de vencer da Siderbrás, a Siderbrás não pagava, pagava três meses depois. O carinha: “E os juros?” Que juros? Eu administrava isso, o cara dava desconto porque recebeu 15 dias antecipado e a companhia não pagava juros porque pagou três meses atrasado. “E eu sou o gestor dessa coisa.” Era difícil, era complicado aquele homem. Com a mesma ele pedia desconto por pagar antecipado metade e três meses depois: “Me desculpe, paguei atrasado.” Muito difícil, mas ensinou a gente a ser cara de pau. Tudo tem sua vantagem.

P/2 – Foi logo depois que veio a Albrás?

R – Bom, Praia Mole, como sempre, eu nunca estive presente, as obras terminaram sem a minha presença. Eu era jogado pra frente. O ramal... Na inauguração, eu já estava no Rio. Praia Mole, na inauguração, eu já estava na Albrás. Aí eu morava em Vitória. Meus pais morreram, minha sogra morreu etc. “Não tem sentido ficar em Vitória, minha terra, mas não tem muito sentido e eu tenho que pensar na aposentadoria.” Me ofereceram uma coisa em Belém, um aumento salarial, um outra perspectiva. “Vou ser diretor de uma empresa. Lá eu era diretor de um consórcio, agora vou ser diretor de uma empresa” Outra perspectiva. “Eu vou.” Em princípio, era para ir eu sozinho porque havia muitas pressões. A Vale tornou-se uma empresa visível. Outros políticos começaram a enxergar a empresa, pressões políticas. Aquilo tudo era pensando em carreira. Você entrava na Companhia e pensava: “Se eu for um cara brilhante, eu vou chegar à presidência da Companhia. Você sentia isso da Companhia, mas, de repente, a Vale começou a ser dividida com essas ampliações todas, fábula de faturamento, resolvendo o problema até de caixa do país. Cansou-se de apanhar dinheiro emprestado em dólar pra obra pra fazer caixa pro Delfim etc. Ele botava dinheiro lá, não podia mexer. Essas coisas todas de macroeconomia que eram feitas e que a Companhia passava a ser viável. Então, quando eu fui para Belém: “Você não leva a família porque é uma mudança muito radical. A Companhia não tem nada lá, não tem estrutura, não tem nada. Se você se der mal, se pedirem seu cargo, a Companhia pode negociar seu cargo etc. Daí você levou todo mundo, traz todo o mundo.” A minha filha tinha 18 anos, um 16 e um 15. Época difícil de mudar. Em princípio, ela concordou que eu fosse, dois anos. E ainda, eu fiquei um tempo como diretor de Praia Mole, quer dizer, diretor da Albrás, diretor de Praia Mole. Tinha todo mês reunião em Praia Mole, eu vinha todo mês para a reunião. Aliás, é muito mais fácil vir de Belém para o Rio de Janeiro do que de Vitória para o Rio de Janeiro naquela época. Você saía de Belém às 7 horas e chegava aqui no Rio de Janeiro às 10. Trabalhava o dia inteiro, pegava o voo às 7 horas da noite, às 10 horas [da noite] estava em Belém. De Vitória você não conseguia fazer isso, porque o último voo sai às 3 horas da tarde [e] o primeiro chega às 10 horas da manhã. Quer dizer, tinha que vir na véspera. Fiz muito, saí de Belém para reuniões no Rio de Janeiro, voltava no meio do mês. Naquela época não tinha milhagem, se não eu estava bem. Mas muita viagem: ia para Vitória, ver a família, fim de semana. Pedia para marcar as reuniões de diretoria de segunda-feira, aí saía daqui na sexta-feira de noite, chegava em Vitória, passava sábado e domingo, segunda-feira trabalhava, terça-feira vinha embora. Então era pra ficar dois anos, mas nessa idade dos filhos... Minha mulher sentiu que já não tinha domínio, a menina já estava fazendo 19 anos. Segurar todo mundo dentro de casa, ela sozinha, ela não tem.. “Eu vou pra Belém também, se tiver que voltar todo mundo, volta todo mundo.” Então lá fui eu, levei a família toda para Belém. Levei uma vez para conhecer. A Companhia, nessa época, ela oferecia um leque de mordomias. Eu podia levar a família pra conhecer o local onde vou trabalhar. Tinha direito. Se a família gostasse, aquela passagem de reconhecimento do local.. Se não gostasse, voltava depois via... A família foi, eles gostaram, acharam interessante. Belém, naquela época, era uma cidade complicada porque ou você tinha apartamento excelente, quatro suítes, ou você tinha apartamento de 90 metros quadrados. Você não tinha apartamento de 3 quartos e 1 suíte, isso não tem. Porque não tinha classe média em Belém. Belém tinha fazendeiro rico e o funcionário do comércio. Não tem indústria. Indústria que cria classe média. Não tem indústria, não tem classe média. O apartamento de lá é um sonho. O banheiro, num apartamento que eu aluguei lá, era do tamanho disso aqui. Podia dar um baile dentro do banheiro. Os fazendeiros ricos faziam aqueles prédios enormes, aqueles apartamentos enormes. Eles gostaram. Eu tinha um filho que mexia com informática, nessa época, ele tinha 16 anos. Eu trouxe um “pocket”, um computador portátil, PC 1500. Aquilo era uma fábula, ficava louco. Belém era um campo enorme para mexer com isso, vender computador, vender serviço. Um campo enorme. Ele tinha 16 anos, não tem nada [então] tudo aqui vai ser fácil. Se interessou. O outro era menor, era menino

também, acompanhava a gente.

P/1 – A diretoria que ficava em Belém?

R – A diretoria era aqui no Rio de Janeiro, a minha diretoria que era sediada em Belém. Não pode admitir uma diretoria de implantação, implantando uma obra em Belém do Pará, sediada no Rio de Janeiro. Não tinha cabimento. Eu era sediada lá, era vice-presidente de implantação. Devia estar sediada lá: eu, o diretor de operações, o diretor de construções, eu acumulava funções porque esse cargo não podia existir. Por quê? Ou ele funciona e não precisa de mim ou ele não funciona e eu não preciso dele. As atribuições são idênticas. Só para ficar bonitinho: “Põe o vice-presidente em cima e dois cargos embaixo, operação e administração. Esse aqui, o superintendente fica embaixo. Não tem esse intermediário.” “Mas tem que ter.” “Então tem aqui e quem ocupa sou eu, pronto.” Eu jogo lá em cima e jogo ali no meio. O diretor de administração sempre arranjou um jeito de não ir para lá. Empurrou, empurrou, empurrou, e nunca foi para lá. E, com isso, esvaziou a vice-presidência de implantação porque ele ficava direto ligado ao presidente daqui, muito mais fácil. Se eu falo com Deus, porque eu vou pedir ao Santo? Falo com Deus, é mais fácil aqui. E um complicava porque o superintendente que era subordinado à ele, que tinham que está. Ele era chamado pro Rio [e] eu não posso dizer pro cara que ele não pode ir para o Rio, o chefe dele chamou. Era difícil conversar com essas pessoas, foi uma estrutura que realmente não funcionou. [Mas] alguma coisa funcionou porque a responsabilidade era minha, então eu cobrava, mesmo que não tivesse resultado etc. Havia uma cobrança, o cara sabia que tinha alguém cobrando, ele não ficava perdido. Eu cobrava, cobrava mesmo e [com] discussões ásperas, às vezes, problemas de interpretação da natureza humana. Eu dizia o seguinte quando eu fui do ramal de fábrica: “Botar um acampamento muito no interior.” Se o cara quer ir ao cinema, matar o tempo? Se ele quer ir ao cinema, ele não vai ali para a obra, fica aqui em Belo Horizonte [e] não aceita o cargo. Segundo: eu conheço esse pessoal todo que está indo. Não tem salário para ir ao cinema, ele só vai ao cinema uma vez por mês. Pra ele ir uma vez por mês: ele sai de Cachoeira do Campo, vem aqui com o dinheiro que ele vai ganhar extra, dá para ele ir ao cinema, jantar num restaurante, dormir com a mulher num motel bom, fazer um programa muito melhor com a diferença do dinheiro. Essas coisas que você tem que aprender [de] que onde você está, você tem que tirar o melhor do que aquilo tem. Não adianta você querer assistir ópera em Belém. Não vai assistir, não tem. Ai carimbó tem, então vamos ver o carimbó. O dia que eu foi para os Estados Unidos eu vejo ópera, não vou ver carimbó lá, lá não tem. Então tem que aproveitar o que tem lá. Se você gosta de comer churrasco, não procure comer churrasco em Belém [que] não é um grande churrasco. Embora é o lugar que se come mais carne do Brasil, “per capita” é muito mais que o Rio Grande do Sul, mas a carne não é própria para um bom churrasco.

P/1 – E em Barcarena, o que tinha antes de vocês chegarem para construir a base?

R – Eu cheguei lá e já tinha uns acampamentos lá, mas tinha umas coisas interessantes. Nós tínhamos o acampamento nosso que quando cheguei lá, poderia dizer que era um lugar meio nazista porque havia muita proibição. As pessoas proibem as coisas erradas. Não é proibido você beber, é proibido você ficar bêbado. Eu não controlo um bêbado, não tem polícia então eu não posso controlar um bêbado. Então se o cara tiver bêbado, é demissão por justa causa. Agora, aquele sujeito que, antes do jantar, toma uma cachacinha, ele não fica bêbado. Mas era proibido. Tinha um cara que ia no quarto da gente e se encontrasse uma garrafa de bebida, já prendia. Isso é regime nazista, isso não existe.

Sou eu que vou tocar a obra, eu vou, mas sou eu que vou dizer como que quero que trabalhe. Se as pessoas trabalham como eu quero, tudo bem. Se ele não trabalha como eu quero... Eu preciso saber se ele trabalha bem. Às vezes, ele não trabalha como eu quero porque eu aprendi assim e ele de outra maneira, mas ele vai produzir e produzir bem. Não sabe produzir como eu quero, mas produz bem. E aquele que vai me boicotar, esse que eu tenho que tomar cuidado. O Mascarenhas dizia o seguinte: “Não precisa todo mundo remar no mesmo sentido, basta que não reme contra.” Se um remar pra cá outro remar para lá, o barco vai para lá. Mas se um remar pra cá [e] outro remar pra lá o barco não vai para lugar nenhum. É preciso que some. Uns somam melhores, outros somam menos, mas somam. Não pode ter aquele que diminua, então não levei ninguém. É complicado esse negócio de Barcarena. Barcarena tinha uma equipe da Vale, uma equipe da Montreal e uma equipe da Albrás tudo no mesmo saco, sem uma coordenação firme. O coordenador da Montreal, o cara da Albrás não quer receber ordem dele nem do cara da Vale, então o ambiente de trabalho era péssimo.

P/1 – As pessoas que trabalhavam eram os peões...

R - Digo, a cúpula de implantação. Nós fazíamos fiscalização. Quem produz é a Montreal. Quem constrói, a Estacon que construía. As empresas construtoras. Mas esse pessoal é da coordenação, tem que gerar os projetos a tempo, tem que botar os materiais na mão desses caras a tempo. As medições. É que não havia uma sinergia entre eles. A primeira providência que tomei ao chegar lá: jantar. Sentei na mesa, chamei um cara da Montreal, um cara da Vale, ficou todo mundo sem graça na mesa [e] comecei a contar piada pra acabar com isso. Não tem três uniformes diferentes, o uniforme é um só. Não me interessa a origem de cada um, interessa que nós precisamos fazer a obra. E aí, essas coisas que existia de terrorismo, diminuí os caras, tira um pouco de poder deles. Mas não muda de repente. Você só pode mudar, se você tiver a solução para mudar senão você tem outro problema. “Vamos deixar ele aqui.” Às vezes, você encontra soluções boas. Dá corda que ele se enforca, dá mais gás para ele que ele vai subir.

P/1 – Os japoneses interferiram \_\_\_\_\_ ?

R – Não, os japoneses estavam chegando. Outro grupo. Tinha até comida especial para eles, restaurante especial para eles. Outro grupo com culturas completamente diferentes. Greve na construção civil, 15 mil peões, numa baderna terrível, sem nenhum poder. A polícia não existia, nós mandamos buscar a polícia de Belém. A polícia de Belém chegou lá – era péssima; nós tínhamos um tenente do exército ali, recém formado, [que] não dava ordem para a polícia porque não sabia nem marchar. Pra conter 15 mil peões em baderna, os caras não sabem nem se posicionar. O sujeito dizia assim: “Não, está tudo sob controle.” Um dia, o meu administrativo disse: “Aquele centro de mensagem lá da polícia que nós montamos, acho bom o senhor dar uma olhada lá. As mensagens que estão indo não é bem a realidade não.” O coronel falando com o comandante geral: “A situação está sob controle” “Como sob controle? Estão me apedrejando na subestação.” Disseram para ele não criar nenhum problema para a polícia. Ele estava ali e não resolvia nada, só estava comendo as nossas custas. Porque a gente tinha que pagar rancho pra ele, comida para cavalo, dinheiro... “bah”, “bah”...

R - ...nessa obra foi a primeira vez que eu tive contato com mulheres.

P/2 – O que elas faziam?

R – Nós tínhamos nutricionistas, engenheiras, economistas, assistentes sociais e secretárias. Secretária s bilingues japonês-português, muita “nissei” [filha de pais japoneses]. Era outro problema porque é outra cultura de subordinação. Brasileira é subordinada. Elas não, são submissas. Se o chefe dela falava que tinha que ter relações sexuais com ele, ela achava que tinha que ter porque \_\_\_\_ do chefe. Você impedir que o japonês exercesse aquele direito da cultura dele era complicado. Então esses canteiros de obras, nós tínhamos flexibilidade. O negócio da greve que eu estava falando... Com a greve, eu cortei o centro de mensagem e quando o cara vier fazer a reportagem diz que está pifado o telefone, só funciona o meu, para ele fazer o relatório lá na minha sala. O comandante falou... Eu peguei o telefone e falei: “Não é nada disso. O Coronel José Maria está faltando com a verdade, isso, isso, isso...” Foi aí que eles tomaram uma posição, botar a polícia para restringir, não diria para diminuir o problema da greve e sim diminuir o prejuízo da greve, o quebra-quebra, a baderna. E os japoneses, na cultura deles, eles queriam ficar. Eu mandei as mulheres embora. 15 mil homens segurar essas mulheres aqui, pode haver um troço completamente diferente. Primeira providência: tudo que é mulher, embarca no barco e vai para Belém. Quando acabar a greve, a gente manda avisar e elas voltam para o trabalho. Japoneses também, mas os japoneses não admitiram, não admitiram porque queriam sentir como era o movimento. No movimento você tem que ser meio duro, meio corajoso. E os caras saíram no meio da greve, de carro com janela aberta. Tem que passar de cara feia e janela fechada, porque o cara não vai me cuspir na cara, não vai me dar um tapa. Se eu deixo assim, ele aproveita pra me desrespeitar, aí você perdendo o respeito é complicado. Eles foram: perderam óculos, levaram tapa na cara, cuspada, foi um inferno. Aí eles se convenceram que não poderiam participar dessa coisa, que eles não tinham cultura para isso. Nessa fase 2, queríamos botar uma cerca, e essa cerca custava 20 mil dólares. Não estava dentro do orçamento, então eu fui lá defender botar essa cerca porque nós vamos ter duas categorias profissionais trabalhando: um é o metalúrgico, na fábrica, em operação; e o outro é o da construção civil, na fábrica, em expansão. Tem que separar isso porque são duas categorias diferentes, duas épocas de dissídio diferente, vamos separar. “Não, 20 mil dólares é muito dinheiro, pinta uma faixa escrito: é proibido passar.” (risos) Isso funciona no Japão, que o cara põe uma tarja aqui, trabalha como um cachorro e diz: “Estou de greve.” Com uma tarja que diz estou de greve, mas trabalhando igual a um cachorro. No Brasil, não é assim, essa faixa não vai impedir ninguém, nem a cerca vai impedir ninguém, porque vão derrubar a cerca. Mas com a cerca, quando forem derrubar, você consegue botar a polícia do lado se precisar. O contato com o japonês, ele é muito desconfiado, ele não aceita, ele acha que você não sabe nada, até ele tomar confiança em você. Depois ele aceita, é um sujeito leal, bom companheiro de trabalho, mas demora a aceitar você. Nós tivemos algumas coisas na montagem. Tinha uma determinada peça a ser montada que por atraso de seguro, seguro de importação... O Brasil estava falido, ninguém queria exportar para o Brasil se não tivesse um seguro, e nós não poderíamos emitir seguro. Essa peça foi comprada, mas não tinha começado a ser fabricada porque não tinha o seguro de garantia de que nós íamos pagar aquilo. Então começou a atrasar no cronograma. Não era uma peça que causasse atraso na parte final. Mas pelo plano japonês, porque a parte técnica era com eles, eu tinha que montar essa peça, vamos dizer, no mês de janeiro. Essa peça ia chegar em setembro, então eu tinha que parar com a montagem - foi o que o japonês disse. Nós procurávamos, a Vale... O “noru” era mais importante que o “know how”. Quem é o nosso Gastone? Nosso Gastone é o engenheiro italiano. Ele dizia que era engenheiro italiano, mas nunca trouxe o diploma dele, era da época da guerra, foi derrubado três vezes da força aérea italiana - era uma figura -, mas era desses caras brilhantes de soluções criativas, brilhante. Ele não podia ter nem motorista porque ele não sabia dar ordem para o motorista. Nós pusemos ele em cargos mais elevado para melhorar o salário dele, um cargo mais elevado. Uma tragédia. Tinha que por o Gastone sempre como Assessor. “Gastone, como vai ficar? Os japoneses disseram que tem que parar a obra seis meses.” “Dr. Elias, que horas é a solução?” “A reunião é às duas horas da tarde.” “Mas são dez horas da manhã.” “A reunião é às duas horas, você vai ter que se virar.” “Vou ver o que eu posso fazer.” Ele era mecânico, montagem. Duas horas começou a reunião, o japonês diz que ia parar a obra porque a peça tem que ser montada, depois dessa peça é a outra. Como a peça não chegou, não podia montar. Eu disse: “Gastone, como é, é para parar mesmo?” “Quando quebrar, como que faz?” “A gente tira. Se sai, nós pomos.” Encerrou. Encerrou a discussão [e] o japonês ficou doido [no] telex para Tóquio. Tem uma vantagem: eles trabalham 24 horas por dia. Trabalham de dia aqui, mandam pra lá e eles trabalham de dia lá. Nós trabalhamos 12. Eles trabalhavam 12 horas aqui, mandou pra lá, eles trabalhavam 12 horas lá pra dar a solução. Veio a resposta: realmente pode fazer isso, pode continuar etc. Aí nós ganhamos seis meses na montagem através de um simples argumento dele. Para ele não podia parar, ele era o responsável técnico. Essas coisas todas. No dia da inauguração da Albrás, nós tínhamos dois cronogramas: um, a obra tinha que ficar pronta dia 1 de julho, é o cronograma nosso, de meta; e o outro era o oficial, que era primeiro de outubro. Então, cinco dias antes do finalzinho de junho, faltavam algumas coisas. Cronograma é igual a virgindade: furou um, não tem mais conserto. Ninguém tem mais respeito, tem que seguir ali até morrer. Só diz que o cronograma não vai ser mais cumprido no dia seguinte, na véspera você ainda diz que vai ser cumprido. Então os engenheiros, técnicos, todo mundo, supervisores japoneses trabalhando 24 horas na montagem daquelas fiaçõeszinhas etc. para no dia 1 de julho botar a fábrica para funcionar. Então, no dia 30 de junho, está tudo pronto, dia 1... Aí chegou o diretor administrativo e falou: “Mas está faltando a licença de operação da fábrica.” “Mas...” “Não, os técnicos deveriam vir de Brasília pra cá para liberar, só tem que não puderam vir.” “Mas por quê?” “Já tinham gasto a verba de diária deles, só

poderiam vir no mês seguinte.” Você pensa que uma fábrica de um bilhão de dólares atrapalhada porque falta né... Mas os caras... Gozado que eles não pagavam nada, não pagavam hotel, não pagavam passagem, não pagavam nada, nós pagávamos tudo para eles, mas as diárias... Eles não vinham sem as diárias. Bom, a gente não pode ligar a fábrica sem a licença de operação porque senão vai criar um problema terrível, aí falamos com o japonês. O japonês não foi embora dali, juntaram os técnicos deles, passaram 72 horas trabalhando pra dizer que não liga a fábrica dia 1. Os técnicos japoneses anarquizaram com o diretor japonês e chamaram de uma palavra que em português é traduzido como “barriga mole”, não sei o que quer dizer isso, não tem um significado. Me parece que o cara que diz que vai empurrar com a barriga não vai, porque a barriga é mole. Ele pode empurrar a vontade que não resolve. Talvez alguma coisa pejorativa para eles lá e o diretor voltou danado da vida da reunião. Ele era vice-presidente de implantação. “Como nós vamos fazer?” “Sabe o que nós vamos fazer, você que entende de fábrica porque eu não entendo nada. Eu entendo de montagem, entendo de organização. Não sou mecânico, não sou eletricitista. Eu sou de estrada, como eu vou fazer uma fábrica de alumínio? Eu não entendo. Entendo de coordenação, de gerenciar essa coisa aqui. O que eu posso fazer. Eu posso ligar a fábrica? Se eu ligar o botãozinho da fábrica, ela vai, vai, vai. A que horas eu posso desligar sem causar prejuízo para a fábrica?” “Não, você pode ligar até 700 graus, o forno se você desligar não acontece nada, ele esfria.” “Então vamos para a festa de inauguração, vamos ligar a fábrica. Manda buscar saquê, champagne, vamos lá. Aperta o botão, liga. “Funcionou! Viva!” Dia 1 chegou [a] 700 graus, desligou.” Todo mundo viu que nós somos capazes, nós cumprimos nossa obrigação. Passamos telex dizendo: “...que a fábrica funciona. Ta, ta, ta... estamos aguardando licença de operação.” Foi uma festa, todo mundo ficou satisfeito. Veio os técnicos, fizeram a vistoria, tudo certo: “Pode ligar, pode tocar.” Sem condições de errar. O tratamento de gás só funciona depois de 10 cubas funcionando. Como eu ia por uma cuba por dia? Eu podia ter partido a fábrica, podia ter criado um problema com esse pessoal ecologistas etc. Podia ter criado um problema com eles, é melhor não criar, mas, tecnicamente, eu poderia ligar a fábrica porque o tratamento de gases só funcionaria depois que eu tivesse 10 cubas ligadas, aí começaria a funcionar. Como eu tenho um tratamento de gases com eficiência de 80% mais ou menos e são 800 cubas, teoricamente, 160 cubas jogam poeira para o ar sem afetar o meio ambiente. Eu poderia jogar 160 cubas, ou seja, 5 meses de trabalho sem licença. Mas isso é no papel. O ambientalista, se você ligou antes da hora é uma tragédia.

P/2 – Quanto tempo o senhor passou lá na Albrás?

R – Eu fui para lá em 1983 e terminei a Albrás, a primeira fase... A segunda fase em 1990. Bom, 90 não, 90 a Vale do Rio Doce fez uma reestruturação e evidentemente... O meu cargo é o caso típico que vai ser extinto. Metade da fábrica opera, eu estou acabando, estou na metade da expansão, estou com mais um quarto de fábrica pronto. Se é que vai cortar diretores, não é diretor de operação, não é diretor financeiro, é o diretor de construção, esse tem que ser cortado. “Aí o que você vai fazer?” “Eu vou seguir as portarias da Companhia. No dia que eu perder o cargo, sou devolvido para a Companhia e vou me aposentar. Porque eu estou inscrito no programa de aposentadoria da Companhia e, se eu não me aposentar, eu perco as vantagens - e são relevantes. Eu não posso fazer isso com minha família. Eu gosto muito da Companhia, mas minha família vai precisar mais de mim que a Companhia. A partir de agora ela vai precisar mais de mim que a Companhia. A Companhia precisou de mim mas hoje não precisa mais, tem que criar pessoas novas com tecnologia nova, com metodologia nova, com espíritos novos, com visões novas. Se eu não me aposento agora, eu perco metade do meu salário, porque o plano de aposentadoria da Vale, como todos os planos de aposentadoria foram ficando defasado, defasado, defasado, então quando foi previsto me aposentar com salário integral, fui me aposentar com meio salário. Então a Companhia criou um plano de desmobilização e pagava ela mais meio salário. Dia 28 de fevereiro de 1990 eles fizeram a reestruturação e eu fui para o Rio, me apresentei na Vale e, naquela época, o vice-presidente era Bernardo Szpigel [que] virou pra mim e disse: “Elias, o que você quer?” “Nada, eu vou me aposentar porque eu não posso perder essa aposentadoria” “E a obra?” “A obra vocês resolvam o problema. Não foram vocês que criaram? Precisavam mudar? Porque não esperaram essa modificação para daqui a 6 ou 8 meses que a obra estava em outro... Por uma razão qualquer, então vocês resolvam” “E você vai fazer o quê?” “Eu sei lá, vou mandar meu currículo pra todo mundo porque eu sou muito novo para parar.” “Por que você não trabalha para a gente?” “Eu não tenho contra, vocês é que estão me mandando embora.” “Então você se apresenta na Albrás e vai ser contratado pela Albrás” Então eu voltei. Veja bem, em 90 eu saí da Vale e continuei. Tem umas coisas que eu fico orgulhoso. No dia que me apresentei lá, numa reunião de diretoria que diziam o seguinte: “O Dr. Elias agora, com a modificação, ele passa a ser superintendente geral de implantação.” Com todos [os] toques e honras do diretor. Eu participava da reunião de diretoria, eu tinha todas as regalias de diretor. Era um diretor sem ser diretor. Eu fiquei muito satisfeito com esse pronunciamento.

P/1 – O senhor foi contratado pela Albrás?

R – Pela Albrás para terminar a obra. Então, em 92, nós terminamos a obra naquele semi blecaute. Nós entregamos a obra no dia 1 de março e no dia 8 de março houve o célebre blecaute que quase acabou com a Albrás. Se vocês tiverem a oportunidade de entrevistar alguém da área operacional, são depoimentos muito sérios. A Vale montando uma empresa de alumínio [e], no começo, foi pega por esse infortúnio e se saiu brilhantemente. O mundo inteiro veio ver porque ninguém conhece nada parecido com o que eles fizeram para salvar a fábrica. Fico emocionado. (choro) Uma coisa que muito me emocionou, a capacidade técnica do homem brasileiro. Não tem ninguém ali que tem uma origem de formação de alumínio, todos aprenderam a trabalhar ali, de salvar a fábrica. Lamentavelmente, nós entregamos uma fábrica inteira para eles uma semana antes. Se nós atrasamos no cronograma. Se nós seguíssemos, todo mundo que atrasa 3, 4 meses nós não teríamos causado tanto prejuízo para a Companhia como botar o cronograma em dia. Bom, acabou a obra da Albrás, eu fui cedido para o Alunorte. Coisa complicada: eu era da Vale, fui contratado pela Albrás, a Albrás me cedeu para a Alunorte e nós fomos providenciar as obras da Alunorte.

[Pausa]

R - ...mas na Alunorte já tinha uma equipe muito bem formada. Eu já estava mais acomodado e já estava assim.. Como eu já estava aposentado.

P/1 – Morando em Belém?

R – Em Belém, \_\_\_\_\_ saco. Você, dependendo das coisas, brigava pelas coisas, brigava com o presidente da Companhia, ia lá discutir com o presidente da Companhia, discutir com os diretores da Vale do Rio Doce: “Se vocês não fizerem, eu vou embora, entrego essa porcaria às baratas.” E jogava o peso da responsabilidade para todo o mundo. O problema não é só meu, é nosso. “Se você não me assinar essa portaria nomeando esse engenheiro como chefe daquela obra, eu tiro todo mundo da fiscalização da obra. Não vai ficar ninguém. Porque não é justo eu pegar um cara daqui de Vitória [para] morar em João Neiva sem dar uma moradia pra ele, sem dar nada. A troca de quê? Esse cara vai fazer o que lá? Mais responsabilidade, mais salário.” “Mas estamos em contenção de despesa.” “Então tira a fiscalização, eu não fiscalizo, vocês vão fiscalizar quem está com contenção de despesa”. Aí você discutia na diretoria, brigando pela coisa, o sujeito se sente... “Esse cara está com a razão, nomeia.” Não é um simples papel formal. Mas aí eu já estava cansado, um cara falou uma besteira [e] eu já era incapaz de brigar. Deixa dar errado que mais na frente a gente conserta. Houve o desgaste natural com a nova diretoria da Alunorte e tivemos umas brigas meio (zigosas?) até o dia que armaram o circo pra me pegar. Eu não sou um sujeito de me preparar para ser, mas eu conheço tudo que eu estou fazendo então... [Fizeram] uma série de perguntas, eu respondi às perguntas etc., eu senti alguma coisa que não estava ao agrado. Não estava ao agrado, porque uma vez vieram para mim e disseram que a motivação do pessoal de obra estava muito baixa, que eu era responsável pela motivação. Eu disse: “Eu só conheço uma motivação para o pessoal de obra, [que é] você dar um contrato para ele fazer a obra.” O sujeito vai fazer uma obra. Qual é a obra? Não tem. Aí eu fico em Barcarena sem ter o que fazer, vou de manhã cedo para o escritório, fica todo mundo olhando para a cara do outro, volta de tarde, não tem o que fazer. Está todo mundo desanimado. Agora, [se] diz que tem que bater uma estaca amanhã, está todo mundo na obra. O da medição vai lá pra ver como vai medir. O do projeto vai lá pra ver se estão executando de acordo com o projeto. Todo mundo se anima. Aí contrataram uma empresa de medir satisfação do pessoal, eles foram lá, ficaram, ficaram, ficaram, ficaram, examinaram, examinaram. Está todo mundo doído para fazer obra. Só botar obra. Gastaram tantos mil dólares à toa, antes de começar. Então comecei com essas brigas, talvez tenha incomodado a diretoria, até o dia que eles resolveram armar o circo. Não foram os diretores, porque os diretores eram muito inocentes para isso, mas foi o presidente. Ele armou um circo para me desmoralizar perante a equipe. Com isso, tirar um chefe de equipe sem ter razão é complicado, a equipe fica desconfiada, mas ele quis armar uma desmoralização para mim. Só tem que ele se deu mal, pegou um dado e didaticamente começou: “2 mais 2 são 4?” “São.” “E com 4 eu faço isso?” “Às vezes.” “Como?” “Às vezes é 4,1; às vezes é 3,9; não resolve. 4,1 não entra no buraco de 4, então não é bem assim. Todos os dados que você pegou estão certos, só que você pegou o problema errado. Você está dizendo que eu tenho que gastar, [mas] a questão é o custo do homem-hora.” “Quanto você tem pra gastar de homem no canteiro?” “Eu tenho pra pagar 30 milhões de dólares.” “E quantos homens são?” “São 3 mil.” “Então são mil dólares por homem?” “Não, não são, porque desses 30 milhões de dólares têm 10 milhões de dólares que eu devo para a Albrás de homens que eu já gastei. Mas eu devo, eu não paguei esse dinheiro. No orçamento eu tenho que entrar com ele. Então na realidade eu tenho 20 milhões de dólares pra gastar e tenho 3 mil, então são 700 e não mil. O outro eu já gastei. Você pegou os números, mas não sabe interpretar, não sabe ler.” Aí eu fiquei danado da vida porque eu percebi que era um circo e que você tentou armar um negócio pra mim, mas é incapaz de ler aí... Aí ele bateu na mesa e disse que eu estava despedido. “Você continua sendo incapaz. Você não pode me despedir, eu não sou seu empregado, eu sou empregado da Albrás. Você pode me devolver pra lá, só isso.” Ele me devolveu pra Albrás [e ela] não queria que eu fosse embora de maneira nenhuma. “Não, eu não quero criar problema.” E vou criar problema, porque a Alunorte é uma fábrica aqui do lado. Eu sou aposentado, vai criar um problema a vida inteira, vai criar um desconforto pra você que talvez precise da minha participação, mas a Alunorte, a vida inteira, o cara não vai engolir isso. Diria que foi meio afrontoso o que eu fiz com ele, mas não tinha mais paciência e voltei. Aí me aposentei mesmo, continuei em Belém. A Vale sempre me acionou: “Elias, preciso de um cara pra resolver um problema rápido.” Extraoficialmente, a inauguração da Alunorte eu participei. “Tenta convencer o governo do Estado que o Imperador do Japão tem que visitar a Igreja do Santo Alexandre.” “Os argumentos a gente dá para você, você só vai lá...” Vai lá, organiza, faz as coisas. Então fiquei participando.

P/1 – Hoje, o seu cotidiano como é?

R – Aí eu fiquei em Belém, minha mulher teve um problema de saúde sério, quase morreu e disse pra mim: “Já são 37 anos de casado, você foi e eu fui atrás. Você chegava, alugava um apartamento, eu ficava fechando a mobília aqui, não escolhia, montava, você ia trabalhar mais na frente... Você nunca morou onde você trabalha.” Eu morava aqui no Rio, mas trabalhava em Vitória, viajava para Vitória com muita frequência. Eu trabalhava em Barcarena e a família morava em Belém. “Agora eu... Você está aposentado, não está fazendo nada. O que você faz é um bico aqui, um bico ali. Tanto faz você estar morando em Vitória que se você precisar você vai para Belém passa uma semana e trabalha também, mas eu quero voltar para a minha terra.” Eu achei justo. “Vamos voltar para Vitória.” Então fomos para Vitória, chegando lá, até ajeitar todas as coisas... Foi a primeira vez que ela veio na frente alugar um apartamento. Então, lamentavelmente, ela não tinha [a] visão que eu tinha das casas. Ela alugou um apartamento excelente, espetacular só que não tem um metro quadrado de armário. Eu saí de um apartamento com 100 metros quadrados de armário; onde eu vou botar minhas coisas? Quando a mudança chegou que viu que não tinha lugar para botar as coisas... Então foi um caos a mudança. Quando acabei de arrumar tudo, era na praia, tinha um calçadão na porta. “Vou voltar a andar, praticar exercício.” A primeira andada, o coração doeu [e] fui direto para o hospital, o médico: “Vamos operar logo, botar safena etc.” Hoje, minha atividade... Não estou fazendo nada assim oficialmente. O pessoal da Mina do Sossego já andou me procurando, perguntando se eu não quero fazer um serviço pra eles lá. O Romeu é uma figura porque depois de a gente se conhecer durante anos, nós notamos que ele tem uma veia poética, ele escreve livros, ele faz peças. “Pesquisa aí pra mim, que eu estou querendo escrever um livro.” Faço essas atividades não remuneradas. Algumas são remuneradas, outras mal remuneradas. A Vale explora a gente, o pessoal da Albrás então. Depois que me aposentei, queria me contratar pra ajudar nas análises das propostas dos empreiteiros e fizeram um contrato que eu achei vantajoso. Um contrato bom. Só que tem o seguinte: a Albrás estudava tudo, tudo, tudo, só tem essa dúvida aqui, sim ou não. Como que eu vou cobrar por hora pra dizer um sim ou não? Não tem



hora para estudar, já está tudo detalhado. “Você leu aquela explicação dele, você não tem que fazer mais nada.” Sim ou não. Para eu tirar uma hora daquele contrato é um roubo. Então você é mal remunerado pelo tempo, não pelo salário. Ao contrário que o empreiteiro oferecia aquela proposta, me pagava 30, 40 vezes mais. Eu tenho um contrato de fidelidade, eu não posso prestar serviço para os dois lados. “Vocês me desobriguem desse aqui para eu ganhar um dinheiro do lado de lá.” “Você estando do lado de lá, já sabe que a proposta vem melhor. Nós não perdemos nada.”

[Pausa]

R – ...falha da produção que deixou a mesa sem uma coisa. Passou a renda, costurou, organizou bonitinho. Aí perguntaram: “Quanto a senhora vai cobrar por isso? Eu só quero uma foto que apareça o Imperador e eu.” Não sou eu do lado do imperador, que isso é impossível. Uma foto. Quem conhece a história, a foto ficou sensacional, parece que o Imperador está mirando para ela assim. Ela está no meio do povo. Ele vem caminhando, mas parece que ele está olhando para ela. Aquela foto é o orgulho lá em casa, ainda mais que eu tenho um filho que estudou 6 anos no Japão pra dizer para ele que a mãe dele estava perante o Imperador. No Japão, aquilo era muita honra para ele. Então a Vale é uma empresa que me ensinou muito, muito. Sustentei minha família com dignidade, formei meus filhos todos. Tenho as mágoas, como todo mundo tem, mas tenho muito mais amigos, muitos amigos. Acho que a Vale tem uma história muito grande para contar no contexto do Brasil. A Vale é uma experiência muito grande pra muita gente. O ramal de fábrica, por exemplo, quando os caras foram visitar lá, o pessoal da Ferrovia Paulista, quando nós sentamos para mostrar o projeto para eles, eles ficaram descrentes. As condições técnicas nossas são condições técnicas para trem de carga. O trem não sobe mais do que 0,5%; não desce mais que 1,5%. Não é porque não pode descer, é porque não freia. Um trem a 60 km/h, a hora que apertar o freio o trem da Vale do Rio Doce vai parar 1,5 km na frente. Se ele pegar uma rampa de 1,5%; no final da rampa ele está com uma velocidade tão grande que não há sistema de freio que segure o trem. A carga é muito grande, a carga. Não é passageiro, é carga. Então, essas condições técnicas a gente mostrou para o pessoal da Paulista. O pessoal da Paulista quase cancelou a visita de um trecho porque não é um edifício, é um barraco. Pra quem está olhando na planta não é um edifício, é um barraco. Ficaram descrente e nós fomos para o canteiro de obra. Começamos a andar nos carrinhos de serviço, que olhava assim tinha 200 metros para baixo, 3 metros de largura o carro correndo. Você está na janela, tem 200 metros lá para baixo, se rodar. Tem aterro que corta 150 metros, chega aqui, faz a plataforma e aterra 250 metros. São 400 metros, é maior que o Pão de Açúcar. Eu trabalhei lá em cima e cá em baixo. Os caras ficaram impressionados, começaram a ficar encostado nos carros do lado de cá, ninguém queria viajar na janela do precipício. Quando nós paramos no primeiro acampamento, eles disseram: “Como vocês conseguiram botar uma ferrovia aqui?” “Estudamos.” Agora não mais uma história, mais uma reminiscência do trecho. O ramal, por exemplo, tinha uma passagem chamada Timbopeba, complicada. Chegava um pouquinho para lá [e] dava três cortes monumentais, chegava para cá [e] dava dois viadutos no corte. Se botava no meio, dava um viaduto e um túnel, um túnel e um viaduto, um túnel e dois cortes. Cada centímetro que você mexia ali, você tinha soluções de engenharia de execução completamente diferentes e, evidentemente, custos diferentes. Você não tinha computador para simular nada, então você tinha que fazer tudo, chegar ao resultado. “Não, está maior o que esse, então faz outro. Esse está muito caro, este está muito barato, mas é difícil de executar.” Até que 6 meses depois, já tínhamos contratado os empreiteiros de terraplanagem, os empreiteiros de túneis e viadutos estavam em contratação e nós fomos visitar o ramal, o presidente tinha comprado uma mina em Timbopeba e queria visitar o local. E o (Sassinelli?), como sempre, estava caçando, era setembro [e] ele estava caçando. Lá fui eu, o Deoclécio que é o superintendente e o Presidente paramos no alto da serra, 1400 metros. A ferrovia estava na cota 900. Ali do alto a gente enxergava bem, a linha estava toda embandeirada porque nós mandamos embandeirar para a turma de túnel, onde é túnel é vermelho, onde é viaduto é pintado de cal. Estava tudo mais ou menos sinalizado. O Presidente chamava Oscar de Oliveira. “Elias, onde passa a linha?” “O senhor está vendo ali aquelas bandeiras 500 metros abaixo, passa ali.” Aí ele passou a mão por trás do ombro e disse: “Uma vez o Tancredo Neves me disse: ‘Oscar você é um homem feliz. Você que sonhou com Tubarão e fez Tubarão. E Elias, eu sonhei com a linha passando aqui, exatamente onde você me apontou.’” E o Deoclécio falou: “E vocês ficaram 6 meses projetando. Por que não perguntou para o Presidente?” (risos) Então tinha essas coisas da Companhia, que você está falando de coisas sérias. Naquele momento todo mundo é sério porque todo mundo é responsável. Mas ninguém é obrigado a ser sisudo. Coisas da Companhia, propicia bons contatos.

P/2 – Elias, a gente está chegando no final da entrevista e a gente costuma perguntar para os nossos entrevistados o que eles têm achado de ter deixado esse depoimento aqui.

R – Olha, eu diria o seguinte, a única coisa que eu disse a primeira vez que me ligaram: “Eu estou triste porque agora eu sou peça de museu.” (risos) Eu gostei porque tem muita coisa para contar, muita coisa que a gente viveu, muita coisa que a gente sofreu. Você viu como aquilo que eu contei me emociona, e não era da minha área, eu tinha entregue a fábrica, eu tinha cumprido minha obrigação, mas me emociona as soluções que a própria companhia cria, o seu corpo técnico. O empregado brasileiro é criativo. Ele pode não ter técnica, mas ele é criativo, ele é uma pessoa que sabe sair das soluções, ele cria... É muito bom operário. Então eu fiquei... Essas coisas todas nós vivemos, sofremos. É muito importante você respeitar as pessoas mais velhas que criaram histórias. Dr. Beleza é uma coisa na Companhia, embora tenha suas coisas, mas é uma figura na Companhia. Você tem que cultuar as pessoas, as figuras. Você não pode ter um país sem história. Você não pode ter uma companhia sem história: quem foi que fez, quem sofreu, quem padeceu, quem criou isso aqui. Os primeiros que foram sacrificados, os primeiros pedes que morreram em Tueta de febre amarela, colocar os dormentes da Companhia. Esses caras foram uns heróis. Aqueles que foram primeiro para Barcarena, não é quem chegou lá com a fábrica operando. Esse cara também é um herói, porque ele tem que manter hoje a melhor fábrica, melhor lugar de trabalhar do Brasil. Em pesquisa de satisfação é o melhor lugar de trabalhar do Brasil. Como? É um buraco? Mas eles fizeram para que não seja. Essas pessoas têm que ter uma história, cada um tem seu ponto de vista, cada um interpreta aquilo de uma maneira diferente. Então é a soma dessas interpretações. Deve contar uma história, cada um viu o mesmo fato e interpretou diferente.

P/1 – É justamente essa história que a gente quer contar.

R – Eu estou aqui satisfeito, orgulhoso. Quem sabe quantas besteiras que não têm tamanho, mas eu tenho certeza que eu fiz aquilo firme, achando que eu estava fazendo o melhor para a Companhia. E tenho certeza que todos que estavam em volta também acharam. Dizia o Deoclécio que a gente fazia tanta dívida nessa Companhia que quando a gente fosse aposentar e não tivesse dinheiro para a aposentadoria os cara iam falar: “Aqueles desgraçados endividaram a Companhia.” (risos). Realmente, endividamos a Companhia, gastamos dinheiro a rodo.

P/2 – Muito obrigado.

R – Eu é que agradeço a oportunidade. Mas, se precisar de alguma coisa...

[Fim do depoimento]