

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

50 Anos da Volkswagen no Brasil (VW)

**33 anos de casado, 33 anos de Volks**

História de [Gilberto Teixeira](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 00/00/0000

---

Projeto 50 Anos da Volkswagen no Brasil.  
Depoimento de Gilberto Teixeira  
Entrevistado por Judith Zuquim e Charles R. Silva  
São Bernardo do Campo, 24 de outubro de 2002  
Realização Museu da Pessoa  
Entrevista VW\_HV025  
Revisado por Teresa de Carvalho Magalhães

P/2 - Gilberto, só para constar, você vai falar o seu nome, local e data de nascimento.

R - Meu nome é Gilberto Teixeira, sou nascido em Santo André, cidade que eu gosto muito, muito me orgulho e nasci no dia 8 de março de 1951.

P/1 - Gilberto, você poderia falar um pouquinho da sua infância para gente?

R - Uma infância muito boa. Eu vivi uma infância muito boa, apesar de ter sido uma infância pobre, né, de origem de família pobre. Minha família não é uma família de posses. Sempre foi uma origem humilde. Mas eu tenho boas recordações da minha infância. Vivi uma infância solta, bem livre, brinquei muito. Então, fui uma criança bem ativa e tenho só boas recordações. Fui criado solto, né?

P/1 - Como que era Santo André nessa época?

R - Nossa, Santo André nessa época era uma cidade... Quase que uma cidade provinciana. Uma cidade muito boa de se viver, tranquila, segura, né? Muito segura, lembro muito bem disso. Uma cidade que eu vinha sozinho para o centro da cidade pagar as contas para a minha mãe. Pegava ônibus. Com nove anos de idade, eu vinha à cidade sozinho. Podia andar tranquilo. Era uma cidade bonita. Me chamava muita atenção, na época, o trem. Então, tinha a estação de trem, tinha o largo da estação, tinha a Praça do Relógio. Tinha umas coisas que me marcavam muito e eu andava na cidade tranquilamente, sem nenhum problema.

P/1 - Como que era o cotidiano da sua casa?

R - Bom, o meu pai trabalhava na Petrobrás. Ele era funcionário da área de segurança industrial da Petrobrás. Ele trabalhava em turno, naqueles três turnos. Então, quando o meu pai trabalhava de dia, tudo bem. Agora, quando ele trabalhava de noite, a minha casa tinha que ser uma rede de silêncio absoluto porque o meu pai tinha que dormir durante o dia. Mas era um cotidiano normal. Ia para escola, sempre estudamos bastante, tanto eu quanto os meus irmãos, e brincava bastante. Tinha horários rigorosos para almoço, tinha horário rigoroso para dormir, horário de se recolher. Essa hora tinha que vir embora para casa. De noite não podia ficar muito tempo na rua. Mas um cotidiano saudável. Brincava muito com os meus irmãos, tinha muitos amigos, jogava bola, fazia brincadeiras... Tínhamos habilidade em construir coisas. Sempre fizemos muito carrinho de rolimã. Era o segredo da vila, né? Brincávamos de carrinho de rolimã de monte. Uma coisa muito gostosa. Uma vida, um dia a dia muito gostoso.

P/2 - Fala para gente um pouco da sua vida escolar, como é que foi?

R - Olha, eu sempre fui um bom aluno. Nunca perdi anos de escola, em nenhuma escola que eu frequentei. Sempre fui um bom aluno, mas não quer dizer um bom aluno que ficasse estudando muito. Tive que receber muito estímulo da família para estudar: “Vai estudar, vai estudar”. E eu acho que comecei a gostar da escola realmente depois dos 13 anos de idade. Quando você começa, pela necessidade da vida, sentir a vida um pouco mais difícil: “Olha, eu acho que vou ter que estudar bastante.” E eu comecei a gostar da escola. Até essa idade você vai à escola porque tem que ir, mas sempre fui um bom aluno. Sempre me saí bem na escola. Nunca tive grande dificuldade para estudar.

P/2 - E onde você estudava?

R - Eu fiz o curso primário, no Professor Benedito... Professor Benedito, não lembro o sobrenome agora, lá na Vila Vitória, em Santo André. Depois do curso primário fiz o curso ginásial em um colégio que hoje chama Sérgio Milliet da Costa e Silva. Na época, chamava Colégio de Paranaipacaba. Na minha época, aliás, tinha admissão, né? Você terminava o primário, fazia um ano de admissão para fazer uma prova para entrar no ginásio. Frequentei ginásio no Sérgio Milliet. Terminei o ginásio e comecei o colegial no Sérgio Milliet, mas aí eu queria uma coisa um pouco diferente. Aí eu vim fazer um colégio técnico aqui em São Bernardo do Campo. Eu fiz o colégio técnico no Colégio Anchieta, em São Bernardo do Campo.

P/1 - Você fez técnico de quê?

R - Eu fiz técnico em eletrônica. Na época, a eletrônica era aquilo que era a novidade, né? O curso que era novo, o curso que ia ser o futuro. Então, eu fiz eletrônica, estudei bastante e cheguei a conclusão que o meu negócio não era eletrônica. Depois que eu terminei o curso de eletrônica, eu falei: “Olha, é bom, gostei, aprendi muita coisa, mas eu não vou ser um eletrônico.” Nessa época, eu já estava na Volks e já era ferramenteiro, né? Então, eu estava, talvez, querendo encontrar melhor o meu caminho e foi quando realmente tive a confirmação do meu caminho não era esse lado. O meu caminho era área da mecânica, um outro ramo que não é eletrônica.

P/2 - Em que momento você entrou na Volks? Você pode recuperar essa história para gente?

R - Sim, essa história para mim ela é importante, é um marco. Eu diria que ela foi um divisor muito grande na minha vida. Você imagina: um garoto de origem humilde, de uma vila, ter oportunidade de vir para cá. Na época que eu vim na Volks, quem me trouxe, quem me falou pela primeira vez que aqui tinha uma chance, estudar numa escola, foi minha avó. Minha avó tinha muitos amigos e uma dessas pessoas trabalhava aqui e comentou com ela que a Volkswagen estava selecionando alunos para a escola. Isso foi em 1965. Na época, eu trabalhava num bar na Estação Roosevelt, em São Paulo. Uma história interessante, né? De manhã, eu trabalhava no bar, servindo cafézinho e pão com manteiga e a partir das dez horas eu ia trabalhar na pastelaria, fazendo pastel. Então, era uma época difícil. Nesse período, meu pai estava ligado a Petrobrás. Foi a época da Revolução em 1964 e meu pai teve muitos problemas com a empresa e nós precisamos trabalhar. Precisei trabalhar cedo. Então com 13 anos eu comecei a trabalhar. E nessa época da Volks era a época em que eu trabalhava num bar. A minha avó falou de vir para cá. Falei: “Ah, bom, vamos ver.” E eu vim fazer os testes aqui na fábrica, vim fazer o processo de seleção. Era terceiro trimestre de 1965. Você vem, assim, pouco esperançoso, achando que você não tem tanta chance, tanta gente na época que eu me lembro. Eram 350 candidatos para 18 vagas. Eu fiquei pensando: “Pôxa vida, como é que eu vou conseguir passar disso aqui?” Mas quando eu comecei fazer a avaliação, eu me senti muito bem, me encontrei perfeitamente e já, à medida que o processo ia andando, você ia passando as etapas, eu comecei a ficar mais esperançoso e realmente consegui ser selecionado num grupo de 18 alunos que começou a escola. Foi uma alegria enorme.

P/2 - Voltando um pouquinho, essa experiência que você teve nesse bar, com quantos anos você começou a trabalhar ali?

R - Comecei trabalhar com 13 anos de idade. Com 13 anos, eu comecei numa oficina mecânica em Santo André. Era uma oficina que fazia recuperação de válvulas industriais. Um amigo de meu pai era o dono da oficina e eu precisava trabalhar, precisava ganhar dinheiro. O motivo era realmente financeiro. E essa pessoa arrumou emprego. Eu trabalhava lá, fazendo serviços gerais de oficina, como um aprendiz. Era aquele serviço que um menino de oficina faz. Eu fiquei lá algum tempo. Depois os negócios não andavam bem e eu saí dali, mas continuava sendo necessário trabalhar e fui trabalhar num bar na Roosevelt. Um emprego extremamente interessante. Eu saía de casa às quatro e meia; pegava o primeiro trem que saía de Santo André. O trem saía às quatro e 30, quatro e 35, de Santo André e chegava às cinco e cinco na Estação do Brás. Eu descia no Brás. Ia trabalhar na Roosevelt. A Roosevelt é a estação que está ali do lado do Brás, da Central do Brasil. Eu trabalhei ali alguns meses. Mas era um emprego que expunha muito uma criança e meus pais perceberam logo isso e começaram a procurar uma outra coisa para fazer. Foi quando surgiu a hipótese da Volkswagen, né? E quando a gente conseguiu realmente entrar no processo e achar que ia vir para cá, os meus pais ficaram mais tranquilos.

P/2 - Essas provas para entrar aqui na escola Volkswagen, você se lembra o que consistia?

R - Olha, isso tem coisas que me marcaram nessa prova. Primeiro tinha uma avaliação normal de português, matemática e conhecimentos gerais, mas tinham muitos testes ou que a gente chamava de teste psicológico, que na época nunca tinha ouvido falar. Então, você vinha fazer aqui coisas estranhas. O cara te mostrava lá aquelas benditas daquelas figuras que os psicólogos têm e abre uma figura que parece uma asa de borboleta: “O que você está vendo aqui?” “Pô, isso aí é cobra e jacaré, sei lá o que é isso.” Então, foi feita uma avaliação que pegava muito daquilo que você era. É aquilo que não estava te medindo somente no seu conhecimento técnico. O processo de seleção procurou identificar muito mais as suas características pessoais. Eu tinha que relacionar livros que eu gostava, que eu tinha lido, que eu gostaria de ler: “Se eu fosse escritor – isso eu me lembro muito bem – se eu fosse escritor, que livro eu gostaria de escrever.”

P/1 - O que é que você respondeu?

R - Eu lembro muito bem que, na época, eu disse que eu gostaria de escrever um livro – um desejo que eu acho que todo mundo tem na vida, de escrever um livro; eu não consegui fazer isso, mas quem sabe – e disse que queria escrever um livro que ensinasse as técnicas da oficina mecânica porque era o meu único referencial. Como garoto, eu trabalhava numa oficina mecânica e num bar e o que mais mexeu comigo foi trabalhar na oficina mecânica. Então, como tinha muita coisa para aprender ali, eu achei que eu deveria escrever um livro sobre técnicas de oficina mecânica, para ensinar as pessoas, que como eu, tinham enfrentado aquela situação difícil. E uma avaliação muito grande. Foi muito interessante, sabe? Porque foi um processo onde você cresce ao longo desse processo. Você começa a ser avaliado e, ao mesmo tempo, você vai crescendo com a avaliação, você vai percebendo o que é feito. Foi uma coisa muito interessante. Gostei muito da época.

P/1 - E quanto tempo durava esse processo?

R - O processo seleção durou quase três meses. Eu lembro que começou em setembro. Você vinha, fazia um grupo de provas, ia embora. Aí você vinha para saber o resultado. Era uma coisa terrível, né? Ficava aquele monte de garotos na portaria da fábrica e o cara vinha lá ler os nomes dos aprovados. Então, lia: “Quem passou, entra. O resto pode embora.” Então, esse processo levou alguns meses. Levou acho que três meses. Eu lembro que em dezembro eu vim fazer exame médico porque eu já tinha sido aprovado. Em dezembro, eu estava dentro da fábrica, fazendo exame médico com o grupo de alunos que foi aprovado. Um processo interessante. Eu lembro o dia que almocei aqui pela primeira vez. É uma coisa super interessante porque grava, né? Na época, para vocês ter uma idéia como a fábrica era, a ala de pintura era na Ala 2. A Ala 2, hoje, é só armação; é uma ala que tem alguma coisa ainda relacionada. Pintura era na Ala 2. Eu lembro que o primeiro dia que eu almocei aqui, nós almoçamos dobradinha, uma comida excepcional. E era uma coisa diferente, né? Você que está habituado com o seu dia-a-dia, vir aqui garoto, entrar na fábrica pela primeira vez e almoçar. Eu lembro perfeitamente do dia, da forma, o que eu almocei, porque gravou muito fortemente. Era uma coisa que estava mudando a minha vida de uma maneira muito marcante, né? São coisas que você não esquece. Isso não tem jeito, não esquece mesmo.

P/1 - E qual era a sua relação com os automóveis, Gilberto?

R - Nenhuma, absolutamente nenhuma. O meu pai queria comprar um carro, mas não tínhamos dinheiro para comprar. Eu lembro daqueles Ford Bigode. Na época, na vila onde eu morava, uma das pessoas tinha um desses Ford Bigode e ainda da fase da manivela, que você rodava manivela para o carro andar. Então eu me lembro de ver esse carro, o carro andando na rua, mas era só isso. A minha relação com automóvel parava aí. Então, nessa idade, não imaginava sequer vir trabalhar na Volkswagen. Nunca tinha passado pela minha cabeça, a não ser quando a gente começou o processo de seleção. Esse desejo que não existia, ele começa a crescer: “Pôxa, agora realmente eu quero trabalhar aqui.” Esse desejo foi tão forte que eu estou aqui até hoje.

P/2 - Como é que era o cotidiano aqui na escola da Volkswagen?

R - Olha, uma coisa que eu tenho muito dentro de mim é que essa escola não forma só o profissional. Ela trabalhava muito o caráter dos garotos. Ela trabalha muito na formação dos garotos e ela deu não só a base técnica e o ensinamento técnico; ela deu uma formação estrutural muito grande e complementou aquilo que você tinha no seu dia-a-dia em casa, um processo educacional muito forte. Nós tínhamos, na época, uma coisa que destaco e que era muito importante: nós fazíamos uma terapia de grupo uma vez por semana; nós tínhamos um psicólogo, que ficava com os 18 alunos, uma vez por semana, das 14 até às 17; nós fazíamos uma terapia de grupo e ele foi ensinando, passando os conceitos e analisando cada um desses garotos e vendo o que precisava corrigir. Temos, também, uma orientação pedagógica muito forte. A escola era uma escola que misturava uma ação muito forte do ensinamento em sala de aula com ensinamento prático. Nós dividíamos aulas teóricas em sala com aulas práticas na oficina. Aprendemos tudo que um ferramenteiro precisava saber. Nós aprendíamos o trabalho manual, desde você desbastar, limar uma peça, até trabalhar com as máquinas. Com todos os tipos de máquinas, aprendi a trabalhar. Todos. Então, eu trabalhava em qualquer máquina: um torno, uma fresa, uma furadeira, uma retífica. Então, você desenvolve o treinamento teórico e habilidade prática. Você fazia de manhã uma coisa e de tarde fazia outra. E é um curso de três anos, onde você passa o primeiro e o terceiro ano na escola estudando e fazendo aulas práticas, e o segundo ano todinho em estágio na fábrica. Então, você passa um período em cada setor da fábrica, fazendo um estágio técnico e aprendendo. Essa escola realmente tem uma força muito grande e ela teve, para mim, uma importância fundamental na minha vida, tanto no meu desenvolvimento pessoal, como no profissional.

P/2 - Qual era a relação dos alunos e dos professores?

R - Muito boa. Uma relação bem saudável, aberta. Nós tínhamos professores que estavam muito próximos dos alunos. Éramos amigos. Eram pessoas que nos orientavam. Você tinha ali uma extensão do seu pai, em casa, que te orientava e que te ensinava. Era um tratamento muito bom. Eram 18 alunos por turma, então podia dar um treinamento especial. Você tinha uma cobertura total. Ganhava um salário muito bom na época. Ganhava muito bem para poder estudar. Nós ganhávamos para estudar e era um salário que fazia inveja a empregados. Então, você tinha uma relação com essa escola muito positiva; com os professores, então, excelente. Tanto é, que mesmo depois de formado, eu mantive contato com alguns dos professores. Um dos professores que nós tivemos no terceiro ano era um andarilho, Sr. Antonio Santarnec. Nós fizemos caminhadas. Nós íamos a pé para Santos. Era um passeio bastante usual. Algumas vezes por ano, nós pegávamos o grupo de alunos e descíamos a pé para Santos. Saímos daqui, íamos a pé. Andávamos quase que a noite inteira, para chegar na praia de manhã. Completado o percurso, voltava de trem. Fizemos isso, algumas vezes, com um dos professores que dava aula para nós e nos finais de semana a gente tinha relação para sair, passear. Ele gostava muito de caminhadas. Eu desenvolvi o gosto pela caminhada com ele. Gosto muito de caminhar.

P/2 - Gilberto, como que era a relação entre os alunos?

R - Muito próxima, de muita amizade. Nós tínhamos um vínculo muito forte, não só aqui dentro, de ajuda mútua, de apoio, um ajudava outro, estudávamos junto para as provas, o que afetava um, afetava o outro. Sempre muito unidos. Nós tínhamos um hábito de andar. A gente saía e

tínhamos que nos policiar. Na época, o point era andar em São Caetano: subia a Rua Goiás, descia a Goiás, aquela rua toda em volta do Cine Vitória. E era um grupo de alunos daqui. A gente andava abraçado na rua. Então, quem olhava aquele grupo de moleque abraçado, falava: “Pôxa, o que é isso?” E era natural. Para nós, era uma coisa tão natural. Era uma relação muito amiga e nós desenvolvemos isso durante muito tempo. Isso foi o que deu uma sustentação muito grande para o grupo. Nosso grupo foi unido durante muitos anos. Mesmo depois que alguns saíram daqui estamos em contato, nos relacionando, telefonando, conversando. Essa proximidade do time, três anos você estudando oito horas por dia, uniu demais mesmo. Um time muito bom. Isso ajudou demais na formação do caráter de cada um de nós.

P/2 - Na sua época tem alguém que ficou na Volks?

R - Da minha época, tem aqui, que está numa relação próxima, tem o Paulo Guino. Paulo Guino é também um gerente executivo hoje. Ele está voltando da Alemanha agora. Ele tem um cargo de gerência na área de Qualidade, na Alemanha. Está voltando para o Brasil agora. Ele era da minha época, fez escola junto comigo. Fora esse, eu acho que tem mais uma pessoa, que ainda é ferramenteiro. Cada um fez um caminho. Se não me engano, é o Romildo, Romildo Negrelli. Ele ainda é ferramenteiro. A última vez que eu tive contato com ele, ele era ferramenteiro aqui ainda. Ele continuava na companhia. Os outros, cada um seguiu um caminho diferente. O Fernando Bandine, que era da minha turma, que está na capa daquela edição da revista Volkswagen de 1967, também foi um amigo muito próximo. Infelizmente falecido. Ele era diretor de Qualidade da Brastemp. Tivemos um contato muito grande. Mas na Volks, agora que eu me lembro, devo ter só esse, só o Romildo. Eu não me lembro de mais ninguém. Os outros, cada um seguiu um caminho diferente.

P/2 - Gilberto, terminado o curso aqui na Volkswagen, você foi trabalhar...

R - Trabalhar na Ferramentaria. Isso. Eu terminei a escola em 1968, e você vai trabalhar na função para a qual estudou. Então, o nosso curso, na época, era um curso de Ferramentaria. Então, eu terminei o curso, eu era um ferramenteiro. De lá a gente saía e vinha para ala. Então, eu vim para a Ferramentaria trabalhar na Ala 8. Trabalhei durante cinco anos como ferramenteiro. Então, você entra, faz aquele processo todo de aprendizado, treinamento até ser um ferramenteiro. Uma profissão muito boa, uma profissão maravilhosa, a ponto de, hoje, eu ainda sentir necessidade de mexer com as mãos. O ferramenteiro trabalha muito com as mãos. Ele cria, ele faz coisas com a mão. Isso me faz uma falta enorme hoje. Eu tento que suprir isso, fazendo modelismo. Eu gosto de fazer modelismo. Quando eu vim para cá como ferramenteiro, eu tinha uma visão, talvez, ainda não ampla, mas eu queria estudar. Não tinha um caminho definido. Quando eu cheguei aqui na Ferramentaria, eu cruzei com os trainees. Acho que era um dos primeiros grupos de engenheiros trainees que a Volkswagen contratava. Eu encontrei com alguns deles aqui. Eu comecei a descobrir o que era uma faculdade, o que era FEI, o que era estudar na Mauá, o que era fazer POLI. Eu comecei a pensar essas coisas e aí que eu comecei a abrir uma perspectiva para a minha vida. Esses trainees eram alunos da FEI, que tinham se formado e estavam fazendo um estágio de treinamento. Um deles foi gerente aqui da fábrica durante muitos anos. Esse contato é que me abriu a perspectiva. Você não precisa ser só ferramenteiro. Você pode ser alguma coisa, um pouquinho mais de que um ferramenteiro. Não precisa ser só ferramenteiro. A partir daí, eu comecei a traçar realmente alguns objetivos na minha vida, a ponto de, enfim: “Olha, eu vou fazer uma faculdade. Eu vou estudar.” Na época, eu tentei encontrar caminhos aqui dentro, que me permitissem continuar na companhia e estudar, mas isso não era possível adequar as duas coisas. A FEI, onde eu estudei, é uma faculdade diurna, com dedicação integral. Não tinha jeito. Então, eu me preparei. Fiz cursinho, me preparei, na época, era o Mapofei. Prestei Mapofei, em 1973 – acho que era um pouquinho antes ainda de 1973. Fui aprovado, uma coisa, assim, para mim, na época, nossa! Eu era casado. Eu casei muito cedo, muito jovem, em 1970. Quando eu decidi fazer a faculdade, eu já tinha dois filhos. Já era casado e tinha dois filhos. Então, foi uma decisão que deixou a família um pouco preocupada: “Como é que você vai parar de trabalhar, sustentar mulher e dois filhos, fazer uma faculdade de dia?” Foi um desafio que eu resolvi comprar. Dividi com a minha mulher, que era com quem eu tinha que dividir. Mas sempre a mãe preocupada, o pai preocupado, o sogro de olho: “Ichihi, o que esse cara quer fazer com a minha filha?” Mas eu e minha mulher decidimos: “Eu vou fazer.” Cheguei aqui em de janeiro, dia 15 de janeiro de 1974, pedi demissão da Volkswagen e fui fazer a faculdade. Aí eu fui estudar. Eu sou formado pela FEI. Só depois de concluído o curso é que eu voltei para a Volkswagen, mas aí como engenheiro.

P/1 - Queria até voltar um pouquinho, Gilberto, nesse momento em que você sai da Escolinha, todo mundo chama de Escolinha...

R - Isso.

P/1 - Você sai da Escolinha e vai ser um ferramenteiro adulto na Ferramentaria, como é que era essa relação daqueles ferramenteiros experientes, recebendo esse menino da Escolinha?

R - Você chega carimbado: esse é o garoto da Escolinha: “Ó o moleque da Escolinha.” “Tii, chegou mais um moleque da Escolinha.” Então, no começo é complicado porque você pega um ferramenteiro que vai ser aquele que vai te monitorar. Se você pega um que não tem muito interesse em te ajudar, você vai ser, eternamente, um garoto da Escolinha. Você não sai desse estágio. Você vai limpar bancada, vai buscar café, vai no quiosque, vai fazer o serviço de segunda linha, que não te acrescenta nada. Então, você tem que ter a sorte, e ser capaz de perceber isso, de ficar com alguém que vai te ajudar. Eu, nesse aspecto, dei muita sorte. Eu me lembro, na época, eu trabalhei com o Darcy. Darcy era um ferramenteiro muito experiente que tinha aqui e um desses que gostava de desenvolver os garotos. Então, o Darcy me deu um ensinamento muito grande. Ele me adotou. Eu aprendi muito e fui desenvolvido realmente como ferramenteiro: desde fazer os trabalhos mais simples até os mais complexos. Em menos de três anos depois de formado, eu já estava construindo ferramentas, praticamente, sozinho. Só com um pouco de orientação. Mas essa relação é uma relação muito complicada. Se o garoto não tiver essa visão, ou não tiver uma firmeza de propósito, ele vai ser um garoto de Escolinha. Então, você tem que mudar o seu pensamento: “Eu sou um ferramenteiro e vou ser um ferramenteiro.” Em três anos, eu já era um ferramenteiro. Eu já tinha um salário bom como ferramenteiro. Eu já ganhava bem. Naquela época, já dava para comprar carro. Era uma coisa muito interessante.

P/1 - E qual foi o seu primeiro carro?

R - O meu primeiro carro eu comprei com o dinheiro da indenização. Eu comprei um Volkswagen, logicamente. Não era um Volkswagen novo. Era um Volkswagen usado, mas me permitiu fazer a minha faculdade, porque eu precisava do carro para estudar. Antes de eu comprar o primeiro carro para mim, eu tinha comprado o carro para o meu sogro, tinha comprado carro para o meu pai. Eu estava formando a minha vida ainda, e tinha muita coisa para fazer na minha vida pessoal antes de ter um carro. Então, o meu primeiro carro, eu só tive próximo de 1973, mais ou menos.

P/1 - E como é que era o trabalho de ferramenteiro nessa época? Como era a Ferramentaria nessa época?

R - A Ferramentaria da Volkswagen é aquela onde o ferramenteiro era a peça mais importante. O ferramenteiro era a figura principal porque você não tinha o que você tem hoje, uma automação tão grande ou máquinas tão modernas como hoje. E você precisava do homem, você precisava da habilidade do ferramenteiro. O ferramenteiro, tinha que ter uma habilidade muito grande para fazer as ferramentas porque elas eram feitas a mão. Você moldava, chicoteava, ajustava, limava, trabalhava muito na mão. Colocava uma matriz para ser usinada numa copiadora, na época; ela te entregava a matriz com dois, três milímetros, que você tinha que desbastar na mão, com chicote e com lima. Hoje em dia, você pega uma ferramenta, você mal precisa dar uma lixadinha. Ela já sai da máquina praticamente pronta. Mas, naquela época, não. Realmente tinha uma função muito importante. Tinha que conhecer desenho com muita profundidade, tinha que ser realmente criativo, capaz. Muitas vezes, você ainda tinha que discutir alguma coisa com pleitista da ferramenta. Algumas melhorias que você fazia. Então, exigia do homem um conhecimento profundo e uma capacidade de trabalhos manuais muito grande. Esse é o ferramenteiro daquela época.

P/1 - E o que existia de projeto desenvolvido aqui no Brasil?

R - Dos projetos que me lembro, que marcou bastante, foi um quatro portas antes da Brasília. Foi o primeiro projeto em que eu trabalhei. Depois dele já começou na série da Brasília. Comecei trabalhar na Brasília. Eu lembro que trabalhei muito em ferramentas da Brasília e, inclusive, no lançamento do carro, trabalhando na linha de produção, ajudando ajustar, montar, fazer algumas coisas especiais que você fazia como ferramenteiro, ajudando o processo. Foi o primeiro grande projeto em que eu ajudei. Foi a Brasília, depois a Variant e o TL. Trabalhamos um pouquinho no TL. São os carros que, na época, me marcaram como ferramenteiro.

P/2 - Gilberto, você saiu da companhia...

R - 1973.

P/2 - 1973. Como que é o seu retorno?

R - Bom, eu saí para estudar. Eu queria fazer a faculdade. Quando eu estava terminando a faculdade, eu tinha um primo que continuava trabalhando aqui e ele me falou que a Volkswagen tinha vaga, se eu não queria vir para cá. Na época, eu era chefe de fabricação da Mecatêrmica, uma empresa de porte pequeno, médio, muito familiar. Eu já havia trabalhado lá, mas eu não estava muito satisfeito porque tinha um envolvimento da família muito grande. Empresa que a família manda – manda o irmão do dono, manda o cunhado do dono – é uma empresa difícil de trabalhar. Eu trabalhava lá, ganhava relativamente bem, mas não estava satisfeito com o desenvolvimento. Como eu já era um engenheiro, eu falei: “Pô, quero alguma coisa melhor.” E eu soube que a Volkswagen estava precisando. Então, esse meu primo me apresentou para o chefe dele. Eu vim num sábado porque eu não queria perder o dia de serviço. Eu combinei com essa pessoa, o Tadross, Safike Tadross. Era um gerente de planejamento de sistemas, uma área que estava precisando de gente. Então, eu vim aqui num sábado fazer uma entrevista com o Tadross. Ele me entrevistou, conversamos, falei a minha experiência, falei que eu já tinha trabalhado aqui. Mostrei para ele aquilo que eu tinha como experiência profissional e acabei sendo contratado. Eu pedi as contas na empresa onde eu trabalhava, no dia 1º de março de 1978 e comecei trabalhar aqui no dia 9 de março. Eu não comecei no dia 8 porque o dia 8 é o meu aniversário – vou ficar em casa – e comecei a trabalhar aqui no dia 9 de março de 1978.

P/1 - Eu estava pensando o seguinte: você teve essa formação, assim...

R - Na Escolinha.

P/1 - Por causa da Escolinha. Aí você foi fazer FEI. Quer dizer, você teve dificuldade na sua formação como engenheiro? Quer dizer, até que ponto essa Escolinha, ela te constituiu bem para você enfrentar o curso de engenharia?

R - A Escolinha não me preparou só para fazer um bom curso de engenharia. Ela me preparou, principalmente, para que eu pudesse ter um emprego, que me permitisse fazer uma faculdade de dia e sustentar a minha família porque eu casado, com dois filhos, não podia fazer uma faculdade de dia e trabalhar. De que jeito? Então, eu tinha um conhecimento que me permitiu trabalhar como um técnico e ganhar dinheiro para poder cursar a faculdade. E na faculdade, nas cadeiras práticas, nas cadeiras ligadas com a indústria, eu sempre tive uma performance excepcional, pelo conhecimento que eu já tinha, pelo que eu tinha adquirido. Foi fundamental. Eu considero, hoje, que o fato de eu ter feito a Escolinha me permitiu, de maneira concreta, terminar a faculdade e ser um engenheiro. Eu terminei a faculdade como engenheiro, realmente. Eu já era um engenheiro pronto para trabalhar, para enfrentar quaisquer desafios. Tanto é que eu enfrentei. Depois de formado, eu trabalhei numa empresa, chefe de uma fábrica, como engenheiro. Estava recém formado. Uma semana de formado, eu tinha um emprego como chefe de uma fábrica, pela experiência que eu já tinha acumulado, pelo que eu aprendi na Escolinha, por aquilo que a Escolinha me deu. E foi, realmente, fundamental. Eu diria que sem essa base adquirida nessa escola, eu teria tido muita dificuldade, tanto para fazer uma faculdade, como para me formar de uma maneira consistente como eu fiz.

P/1 - É, no seu retorno, a Volkswagen é uma outra Volkswagen.

R - Sim, é uma outra Volkswagen, uma outra condição. Eu saí daqui como ferramenteiro, um horista que trabalhava no chão de fábrica. Entrava às seis horas e saía às 16 e 30. Voltei para cá como engenheiro, trabalhando numa Volkswagen moderna, diferente. Já tinha mudado muita coisa. Voltei trabalhando numa área de planejamento, totalmente diferente daquilo que eu tinha feito. São etapas distintas na minha vida dentro da Volkswagen.

P/1 - O que é que tinha mudado?

R - A Volkswagen já era uma empresa mais dinâmica, já tinha modernizado bastante. Na época em que eu voltei para cá, em 1978, já tinha uma capacidade de produção muito grande. Já se produzia muito carro, o volume de produção já era grande. Eu acho que, nessa época, foram os recordes de produção da Volkswagen. Essa fábrica já produziu mais de dois mil carros por dia e, nessa época, o volume de produção era enorme. Está certo que naquela época, a gente produziu carros mais simples: Fusca, Brasília, coisas desse tipo, mas a Volkswagen já era uma empresa dinâmica, com um volume de produção muito alto e havia oportunidades. Na companhia tinha oportunidades. Estava crescendo, estava em amplo desenvolvimento. Estavam construindo prédios, estavam construindo coisas e tinha muita oportunidade nesta época que eu vim para cá. Tinha pintura na Ala 2. Nós não tínhamos a Ala 5; não existia. Não existia Ala Mecânica. Ala 14 não existia. A ala 13 tinha queimado num incêndio, já tinha sido reconstruída, mas a fábrica estava... Ela era muito diferente. Ela já tinha começado a construir alas novas e começado a desenvolver um processo de produção com um volume crescente, muito maior do que o que tinha quando eu saí. Era uma outra empresa, realmente. Ela tinha uma visão de mercado diferente, tinha capacidade instalada diferente. Estava terminando de construir aí a Ala 5. Fizeram uma ala moderna, nova, é a maior área construída da América do Sul todinha, em termos de área de uma indústria mecânica, de uma ala mecânica. Então, tinha muita coisa diferente.

P/1 - E o seu trabalho?

R - O meu trabalho me deu uma experiência muito grande, me embasou para depois poder ocupar cargos gerenciais. Eu tenho convicção de que trabalhar com o sistema e informação me abriu por demais a minha capacidade de analisar e de organizar. Nós fazíamos ali o desenvolvimento de sistemas de informática para atender a fábrica. Eu me lembro que quando eu cheguei fui incorporado num time que estava desenvolvendo um sistema que controlava todas as informações de Ferramentaria. Eram os primeiros passos na mecanização de processos administrativos. Então, a gente discutia o processo de organização, desde você fazer um fluxo de um formulário, desenvolvia o formulário, preparava o formulário, mecanizava a forma de coleta das informações, para você poder gerenciar esse sistema todo e desenvolvia em conjunto com o grupo de sistemas, o sistema de informática. Então, era um trabalho em que nós preparávamos tudo que nós queríamos. Aí nós chamávamos os analistas: "Bom, agora eu quero isso aqui. Transforma isso aqui num programa e coloca no computador." Eu lembro que, na época, nós falávamos de capacidade, tipo assim, um mega era uma coisa assim absolutamente fora, inimaginável. Nossa senhora! Como é que eu vou ter um computador com capacidade de megabytes. Impossível! Você pensava em kbytes e olha lá. Falar em megabytes... A gente precisava desenvolver um sistema que ia dar megabytes. Nossa, que absurdo uma coisa dessa. Então, hoje megabyte não basta para nada, né? Um megabyte hoje não dá para nada. Então, nós trabalhamos muito neste tipo. Então, esse meu trabalho, quando eu voltei para cá, foi muito em cima de planejar sistemas de informação. É muito bom porque eu conheci o sistema organizacional da companhia, conheci a organização como um todo, que me ajudou muito depois nos outros trabalhos que eu desenvolvi na fábrica.

P/1 - E qual foi o primeiro setor que informatizou?

R - Eu diria que nesse tipo de trabalho foi a Ferramentaria. As cobranças da Ferramentaria, pelos projetos, eram muito grandes. A Ferramentaria tinha que gerenciar o sistema de produção dela. Como é que ela trabalhava com as ferramentas, como é que ela gastava as horas, como é que ela documentava as modificações e esse gerenciamento era feito na mão. Então, nós criamos uns sistemas que te permitia através de entrada de documentos fazer um gerenciamento completo. Então, nós sabíamos exatamente cada ferramenta, como é que estava, em que estágio estava, quais eram as modificações que ela tinha. Eu tenho claro que esse trabalho foi o primeiro grande que nós fizemos e foi para Ferramentaria.

P/1 - E esse trabalho foi feito com profissionais brasileiros?

R - Sim, sim, tudo com pessoal do Brasil. Era uma função nova. Não existia. Você falar em preparação de sistema, planejador de sistema numa coisa diferente. Foi uma experiência que deu certo durante muitos anos e você levantava necessidade de um setor, o que ele precisava, transformava aquilo numa linguagem adequada para conversar com os analistas de sistema. Aquela discussão de sempre. Um analista de sistema, ele consegue fazer muito bem o desenvolvimento de um sistema que esteja pronto, né? Mas, se você não tem um sistema pronto, você não consegue transformar o seu sistema numa informação mecanizada adequadamente. Então, nós fazíamos toda essa base de preparação, para que o analista, depois, transformasse isso num sistema de fato.

P/1 - E isso não foi uma adaptação de algum planejamento alemão...

R - Não, isso foi desenvolvido aqui. Foi desenvolvido aqui no Brasil. O gerente desse setor na época era o Tadross. Era um homem originário da área de análise de sistema, que tinha uma visão muito ampla do tema e ele criou o segmento. Esse segmento foi útil para a companhia durante muitos anos. Esse setor existiu durante, aproximadamente, 10 anos na empresa e ajudou a desenvolver uma série de outros trabalhos. Mesmo depois que eu saí de lá, eu acompanhei o setor e ele ajudou desenvolver outros sistemas muito grandes.

P/1 - Eu lembro de ter visto algumas fotos daquelas máquinas gigantes de análise de dados, você poderia falar um pouquinho sobre isso?

R - Isso é interessante porque na época, você tinha CPD com equipamentos enormes. Você não tinha unidade de disco, tinha fita. Você armazenava dados em fitas. Então, era impressionante. O CPD, na época, era na Ala 13. Estava se começando a fazer lá os arquivos em disco. Já começavam a chegar as unidades disco. Mas era um disco monstruoso, grandes, unidades de disco. Tinha uma unidade lá que era para dar 10 megabytes; era um monstro e era uma coisa que impressionava pelo tamanho. Nós começamos, naquela época, a desenvolver alguns sistemas. Tinha uma linguagem de sistema dirigida ao usuário e nós começávamos a ter a oportunidade, desenvolver nos setores, pequenos programas com uma linguagem destinada ao usuário. Então, alguns setores tinham já terminais. O setor já conectado com o CPD. E tinha uma central na Ala 13, do CPD, em que nós íamos para desenvolver os nossos programas, numa linguagem de usuário, já específico para usuário, onde você podia desenvolver o programa. Então, a gente tinha a chance de entrar num banco de dados que era colocado disponível, definir alguns bancos de dados que você podia acessar: "Desse banco de dados, eu vou tirar tal e tal informação." Então, você entrava com uma linguagem de usuário, tirava as informações, compunha o seu banco de dados e no seu banco de dados, você trabalhava tirando relatório da forma que você queria. Foi uma fase muito interessante da companhia. Muito boa. Deu para o usuário crescer. O chão da fábrica cresceu em conhecimento de informática com essa disseminação. Você criou pessoas com foco muito voltado para mecanização.

P/1 - Área de técnicos de produção, de peças...

R - Foi uma das que primeiro foi informatizada porque ela tem uma quantidade de gente muito grande para administrar. Você atende Brasil, você tem um volume enorme de peças. Ela foi informatizada e a gente construiu, além da informatização dela muito forte, nós construímos o prédio. A gente chamava de depósito horizontal de peças... Depósito vertical de peças. Horizontal é o atual. Depósito vertical de peças, onde nós tínhamos todas as peças guardadas e você tinha um sistema de informática que permitia, não só armazenar, como retirar cada peça por um chamado. Então, era um sistema muito interessante. Você, com o número da peça, era capaz de saber o que tinha. E você tinha carros transversais que se movimentavam para ir lá buscar a peça, tirar do lugar, pôr no outro, tirar para fazer embalagem. Foi realmente uma das áreas primeiras a entrar nesse processo.

P/1 - Você lembra, mais ou menos, a data desse marco do processo de informatização?

R - O grande processo de informatização da Ferramentaria, com certeza, começou em 1978, 1978, 1979 e foi muito forte. Quando nós estávamos fazendo já a disseminação de linguagem, dessa linguagem para usuário, foi em 1979, onde você já tinha o usuário das fábricas crescendo com o uso de linguagens mais avançadas. O depósito vertical não me lembro muito bem, mas eu acho que já foi um pouco a frente. Eu acho que já estava lá pelo ano de 1982, ou coisa próxima disso.

P/2 - Gilberto, fala para gente um pouco desse período da Autolatina. Como foi para você?

R - A Autolatina foi um período muito difícil para quem sempre foi Volkswagen. Foi um exercício onde nós aprendemos muito e tivemos que nos relacionar com um grupo de executivos. Na época da Autolatina, eu já era executivo. Tínhamos que nos relacionar com um grupo de executivos que tinha uma cultura totalmente diferente da nossa. Cultura do executivo Volkswagen, até essa época, era uma cultura muito interna, muito caseira, muito doméstica. O executivo tinha uma visão muito dentro da companhia e o executivo da Ford sempre teve uma visão global muito maior do que a nossa. A Ford sempre foi uma empresa que primou por tratar os seus executivos de uma forma mais globalizada. A Volkswagen, na época, tinha muito de uma empresa tradicional, onde muito dos cargos eram desenvolvidos por alemães. O pessoal que vinha da Alemanha e desenvolvia os cargos principais. Não tinha tido ainda aquela oportunidade de um executivo brasileiro se desenvolver. A essa época você não ia achar nenhum gerente executivo, como eu sou hoje, que não fosse alemão.

P/1 - Em 1987?

R - Em 1986, você tinha pouquíssimos brasileiros ocupando cargos de um nível maior. Pouquíssimos. Os cargos maiores eram todos desenvolvidos, ou por alemães que vinham de lá para cá, ou por alemães que aqui estavam na sua grande maioria dos cargos. Essa união com a Ford produziu mudanças na organização; se mudou muito da estrutura. Passamos um período aí... Embora se dizia que no contrato, a Volkswagen tinha 51%, eu acho que o poder de mando estava muito mais na mão do pessoal da Ford. Tivemos que aprender a conviver com isso. Mudamos o idioma, ninguém mais fala alemão, agora se fala inglês. Aí todo mundo que estava estudando alemão parou para estudar e falar inglês. Tivemos que desenvolver o inglês e falar o idioma, que era o idioma que a companhia ia seguir. E ficamos nisso. Foram cinco anos. Um período bastante rico de aprendizado. Difícil, mas rico de aprendizado. Fazer uma junção desse porte, entre duas empresas desse nível, foi muito difícil. A gente aprendeu que, realmente, culturas não se miscigenam facilmente. Então, nós tivemos na Autolatina duas culturas que tentamos fazer uma e chegamos a conclusão que não havia a menor possibilidade de misturar as duas culturas; as companhias decidiram seguir caminhos separados. Mas, como aprendizado foi ótimo. Nos abriu a mente, nos abriu a visão do amanhã, nos abriu a visão perspectiva de futuro. No período da Autolatina foi quando eu fiz a minha primeira viagem ao exterior e foi já no fim da Autolatina, em 1990. A primeira vez que eu fui viajar para conhecer empresas no exterior. Por curiosidade, me mandaram conhecer só empresas da Ford, onde o pessoal achava que eu tinha alguma coisa para verificar. Visitei algumas empresas da Ford na Europa, mas a partir daí a gente começou a ter uma visão mais aberta do que deveria ser a postura de um executivo. Eu acho que foi bom porque estimulou a você perseguir metas diferentes.

P/1 - Você estava na área de manutenção nesse período?

R - Estava na área de manutenção, mas o meu trabalho já não era mais exclusivo de manutenção. Nessa época, eu era supervisor da área de Engenharia da fábrica e já tinha um misto do trabalho. Se criou a Engenharia da fábrica com a chegada da Autolatina. E a Engenharia da fábrica começava a cuidar de programas de carros novos; comecei a ser envolvido nesse trabalho já em 1987, 1988, no serviço de acompanhar os novos programas. Então, eu participei do lançamento, da época, da grande mudança do Santana, que foi a família CS 5, onde lançamos o Santana e o Versailles, que eram os dois carros que a Autolatina colocou no mercado. Depois trabalhei um pouco no lançamento do BE6, que

era um carro exclusivo da Ford. Foi o Ford Escort. Já eram lançamentos conjuntos. E nessa função, na Engenharia da fábrica, eu comecei a me envolver com o trabalho em projetos de novos programas. Ir trabalhar, sair da área de manutenção e me ligar com produção. Eu fazia as reuniões de novos programas junto com a diretoria, meu trabalho era muito ligado aos diretores da fábrica. Eu junto com eles preparava as reuniões de acompanhamento dos novos programas. Eu cheguei trabalhar durante alguns anos.

P/1 - Por que você falou em grande mudança do Santana?

R - Porque, na época, você tinha o Santana com cara chata, o Santana antigo. Nós lançamos o Santana com a forma como você conhece hoje. Ele é bem diferente daquele que nós tínhamos até essa época, até 1986. Foi a grande mudança do Santana, foi nesse período. A gente lançou o Santana e lançou o Versailles para atender a Ford. Era basicamente o mesmo carro. Aliás, se fazia na mesma linha de produção. Aqui se produzia Volkswagen e Ford na mesma linha. Só colocava o emblema diferenciado nos carros.

P/1 - Eu queria voltar para as linhas de produção desse período. Quer dizer, tem um outro salto, né? O que é que mudou nesse período...

R - Na Autolatina?

P/1 - É.

R - Nós fizemos uma modernização muito grande da linha. Na época, era a linha do Santana. A gente chama de linha A, linha B, linha C. Na época, era a linha Santana. Nós mudamos totalmente a linha. A Ala 14, hoje, você vê a linha do Polo, ali era a linha do Santana. Nessa época nós tínhamos remodelado tudo, transformado tudo em novo. Mudamos, construímos plataforma, mudamos a linha, aumentamos a extensão da linha, instalamos equipamentos e eu peguei, como manutenção, o final desse trabalho da mudança técnica das instalações para deixar a fábrica pronta. Em seguida, a minha atividade mudou e eu saí da parte de instalação para fazer o produto. Fazia um segmento muito interessante, que é acompanhar todo processo de mudar a fábrica para lançar o Santana, o Santana novo, e ao mesmo tempo depois acompanhar o processo de mudança do produto. Uma mudança muito grande na fábrica. Modernizamos totalmente a linha do Santana. Depois chamamos de linha 2, construindo braços novos, equipamentos novos, plataforma, o que era, na época, muito moderno, muito moderno mesmo.

P/1 - E era diferente a linha que produzia o Versailles?

R - Era a mesma linha de produção. Os carros iam um atrás do outro. Eram carros que vinham juntos. Você tinha o Santana, tinha o Versailles. Você tinha mais Santana porque o Santana vendia mais do que o Versailles. Então você tinha dois, três Santanas, um Versailles. Mas era a mesma linha, eram as mesmas pessoas, era o processo exatamente igual. Tanto é que ele é um dos carros da Ford que hoje ainda tem um excelente reconhecimento como um produto de qualidade; ele tem a mecanização, mecânica toda da Volkswagen. Então, se fazia junto. Esse processo de fazer um carro da Volkswagen e carro da Ford na linha foi muito difícil. Foi a grande dificuldade que a Autolatina enfrentou: foi o período em que você tirou a camiseta Volkswagen, não vestiu a camiseta Ford e não se criou aquela camiseta da Autolatina. Ninguém se identificou com a imagem da Autolatina. Falar: "Eu sou Autolatina." A não ser aquele funcionário que foi contratado, na época, como empregado da Autolatina. Os demais, nunca. Ou era Ford ou era Volkswagen. Pouquíssimos foram aqueles que falaram: "Não, eu agora não sou mais Ford. Agora eu sou Volkswagen." Foram muito raros os casos. Isso ainda era um conflito. E ver um carro atrás do outro sendo produzido aqui também doía para o funcionário da Volkswagen. Falava: "Poxa vida, estou fazendo Ford aqui dentro." A mesma coisa tinha o pessoal da Ford. Quando você ia em Jaboatão, aqui no Taboão, e você entrava lá e tinha uma linha de produção onde saía um carro Volkswagen e um carro Ford. Qual era o carro que tinha lá? Tinha o Logus e tinha um outro, o nome do Ford eu não me lembro. Então, se produzia lá o Logus. Então, você fazia um Volkswagen lá na Ford e também tinha a mesma visão que nós tínhamos aqui como Volkswagen. Período bom.

P/1 - E como é que foi o processo, o retorno do Fusca. Você participou disso?

R - Particpei até bastante no projeto técnico. Nessa época, eu já era gerente da Engenharia da montagem final. Eu já respondia pela montagem final e já tinha responsabilidade pelas atividades de engenharia de processo da montagem final. E participei ativamente do projeto. Para nós foi uma coisa muito surpreendente. Imaginar que, realmente, aquilo que a gente estava ouvindo era verdade, né? Mas aquilo, aos poucos, foi se transformando numa realidade e fizemos em oito meses. Foi o tempo que durou do início ao fim. Reativamos a linha do Fusca e passamos a montar Fusca novamente.

P/1 - Estava parada a linha?

R - Estava totalmente parada. Não se produzia já há muitos anos. Tivemos que recuperar a ferramental, trazer o ferramental, recuperar, procurar alguma coisa. Pegamos muita coisa do México, também, e fizemos um projeto de instalação. Para isso, a Volkswagen, na época, foi buscar reforço de ex-executivos, de ex-funcionários, que haviam trabalhado no Fusca. Ela contratou essas pessoas de fora. Formou um grupo de aposentados que, junto com o pessoal da fábrica, trabalhou fortemente na linha do Fusca. Trabalhamos muito, muito fortemente e trabalhamos intensamente para garantir que aquele objetivo fosse atingido. E realmente deu oportunidade de estar aqui no dia que o Itamar veio fazer essa inauguração, tentando fazer uma imagem idêntica ao que fez o Juscelino, quando ele veio aqui na inauguração da fábrica, num Fusca conversível.

P/1 - Verde.

R - É, exato. (risos) Então, foi uma coisa muito interessante. Ele ficou com esse Fusca depois. Ele fez questão de ficar. Comprou o Fusca da fábrica. Ele gosta de carros, né? Mas foi um desafio, uma coisa diferente. Nós, na época, tínhamos um posicionamento profissional meio ambíguo. Ao mesmo tempo você tinha o desafio de fazer a coisa, de retomar a linha do Fusca, e aguentar a chacota dos amigos, que perguntavam:



“Quando é que vai voltar a linha do Brasília”, coisas do gênero. Mas, de qualquer maneira, profissionalmente, foi um desafio muito grande pelo objetivo e pelo tempo extremamente curto de restar um processo de produção de um carro, que não é fácil, e começar a produzir. Fizemos isso. A experiência profissional foi muito rica, muito boa. No fim, todos nos sentimos orgulhosos de ter conseguido o lançamento. Ele tinha uma importância muito grande, sob o aspecto econômico para a companhia. Ele reabria um mercado com uma variação, introduzindo um carro popular com o IPI diferenciado, o que ajudou não só a Volkswagen porque atrás daquilo que a Volkswagen fez, a indústria automobilística como um todo seguiu produzindo carros populares. O Fusca foi um marco no nascimento do carro popular. Em cima disso, as outras montadoras seguiram. Foi realmente um projeto que, ao final, foi muito interessante de ter feito. O convívio com pessoas que tinham trabalhado no Fusca, que eu não conhecia, que já tinham saído da companhia, que não eram da minha época, passei a conviver com eles, a conhecê-los um pouco melhor. Foi realmente muito interessante.

P/1 - Por que não deu certo?

R - Deu certo no tempo que devia dar. O Fusca é um carro de um projeto já bem antigo. Ele foi, a época, adaptado naquilo que era possível. Principalmente, na parte mecânica. O carro, em termos mecânicos, tinha condições bem diferentes do Fusca anterior. Ele já atendia às normas mais rigorosas que a gente tem hoje na indústria automobilística. Ele atendia às limitações, às legislações de emissão de poluentes, já tinha uma motorização mais adequada para isso. Então, ele já estava adequado sobre a motorização para a época. Mas ele, de qualquer maneira, era um projeto antigo. Ele sobreviveu enquanto tinha um volume de produção razoável. Quando o volume caiu muito, você começa entrar numa fase em que não é economicamente viável manter uma estrutura de produção; produzir volumes baixos. Quando ele começou a abaixar para 80 carros por dia, realmente decidimos parar. Mas, até essa época, produziu bastante. Chegamos a produzir, eu acho que 140 carros num dia. Chegamos a uma produção próxima dessa daí, quando o mercado estava mais quente. E atendeu aquele grupo de pessoas que comprava Fusca e depois os outros carros que existiam no mercado foram suprindo essa lacuna do Fusca.

P/1 - Me fala um pouco sobre segurança do trabalho?

R - Meu vínculo com a segurança do trabalho é grande. Primeiro, porque depois que eu terminei o curso de engenharia, uma das complementações que eu fiz foi Engenharia de Segurança. Então, eu sou, por compromisso formal, engenheiro de segurança. Eu fiz isso porque engenheiro de segurança tem uma relação muito forte com Engenharia. Eu, como engenheiro, sempre me senti com a obrigação de defender um posto de trabalho, que realmente fosse adequado ao trabalhador, que fosse aquele que desse ao trabalhador condições de trabalho, condições satisfatórias para que ele pudesse executar as suas atividades. E eu quando vim para cá, já era engenheiro de segurança, e durante o meu período na área de manutenção, durante aproximadamente um ano e meio, o gerente de segurança do trabalho havia saído da companhia; a companhia precisava de um responsável. Então, durante esse período de aproximadamente um ano, um ano e meio, eu fui responsável pela segurança do trabalho da planta Anchieta. Uma coisa muito boa, aprendi muito. Você começa complementar com a sua visão de engenheiro – que está preocupado em fazer e produzir, em fazer volume – com a visão do homem da segurança, que tem que pensar no homem, se o posto de trabalho é adequado, se ele é seguro, se não tem risco para a saúde dele, se a segurança realmente é adequada naquele posto. Eu fiquei responsável pela segurança e pelo Corpo de Bombeiros. O Corpo de Bombeiros está ligado à área de segurança aqui e fizemos trabalhos muito bons. Na época, era Autolatina ainda. Já estávamos criando... Ainda tínhamos algumas coisas com a Autolatina, né? E tinha uma administração central, que dava as diretrizes e nós mudamos conceitualmente muitas coisas aqui. Passamos a exigir, no desenvolvimento de um projeto, a participação dos engenheiros, na assinatura. Passamos a avaliar um posto de trabalho, segundo os conceitos de ergonomia, coisa que pouco a gente fazia. Passamos a nos preocupar com sistemas de segurança da fábrica, que detectavam problemas; se a gente tinha realmente uma área absolutamente segura. Foi um trabalho bom, bem desenvolvido. Eu tenho amigos e colegas de trabalho até hoje, aqui dentro, que sempre que me vêem, ainda me cumprimentam, como chefe antigo da época da segurança.

P/1 - Comparando essa questão da segurança ali no chão de fábrica, desde quando você era lá ferramenteiro, para esse processo de modernização, o que você poderia dizer?

R - Mudou muito. A visão da fábrica, a visão do profissional da área sobre o que deve ser, o que deveria ser a segurança do posto de trabalho mudou radicalmente. Se, no passado, nós tínhamos uma visão, talvez, um pouco míope desse tema, onde não entendíamos que tínhamos que nos preocupar com isso, a postura da companhia mudou radicalmente. Hoje, ela mantém essa postura muito rigorosa, em termos de assegurar o posto de trabalho perfeito para o funcionário. Você tem uma visão do homem como uma parte integrante de um processo que tem que ser respeitado e não na forma antiga de simplesmente produzir, tirar volume, fazer os carros e só cumprir aquela sua tarefa básica, sem receber a proteção adequada. Essa mudança foi muito grande, tanto das proteções individuais, os EPI's, equipamentos de proteção individual que passamos a desenvolver e a exigir que o homem utilizasse. Porque a cultura de segurança não passa só pela empresa; ela passa pelo homem estar consciente de que ele tem que trabalhar de forma a se proteger. Muitas vezes, o trabalhador não tem essa consciência. Você tem ambiente de trabalho que, por mais que você faça proteções, tem um índice de ruído um pouquinho alto. Para você contornar esse problema, evitar que o homem amanhã tenha uma perda auditiva, você disponibiliza para ele protetor auricular de todos os tipos, seja um protetor individual que você usa e descarta, sejam protetores tipo concha, que um funcionário usa. O difícil não é colocar isso. Difícil é convencer um funcionário que ele tem que usar isso. Difícil é você conceituar para um empregado, para o trabalhador, que a segurança faz parte da responsabilidade dele no dia-a-dia. Essa característica, eu acho que foi a que mais marcou esse período em que eu trabalhei com segurança. É a conscientização do homem do chão de fábrica para o uso do equipamento, para o uso de EPI como forma de se proteger.

P/1 - E quando que começaram a ser usados esses equipamentos de proteção individual?

R - Olha, o EPI sempre foi um equipamento disponibilizado e liberado. Sempre foi. Ele sempre foi um complemento para você utilizar numa área, onde você não consegue atingir o índice de proteção de um nível adequado. Ele sempre é um paliativo. Nós nunca recomendamos o uso do EPI, nunca queremos especificar o uso de EPI, porque ele significa que alguma coisa não está adequada e por isso você precisa se proteger. Mas

existem processos produtivos que a gente não tem como fazer. Então, vamos pegar o exemplo da proteção auditiva, que é um exemplo fácil. Por mais que você reduza o ruído das máquinas, uma somatória de máquinas acaba atingindo um nível de decibéis que vem, com o passar dos anos, fazer com que você tenha uma atenuação na sua capacidade auditiva. Você não consegue eliminar essa fonte. Então, quando você chega nesse ponto, você passa a especificar e a usar. Embora sempre tivesse, eu diria que um crescimento muito forte do uso aconteceu a partir dos anos de 1986 e 1987, onde se passou a conscientizar mais o homem e a cobrar dele a responsabilidade pelo uso do EPI. 1986, 1987 foi uma fase em que a gente começou trabalhar mais fortemente em cima disso.

P/1 - Agora, antes não usava?

R - Usava, sempre usou, mas, talvez, não tivesse ainda o homem a consciência de que devia usar mesmo; não tivesse a empresa a consciência de que além de dar o EPI e de ensinar, devia cobrar o uso. Nós passamos a cobrar o uso. O funcionário que está sem EPI, você o cobra: "Por que você não está usando?" Então, essa conscientização, eu diria que ela ficou mais forte a partir desse período, embora sempre tenha existido EPI. EPI não é só o protetor auricular. Você tem os óculos de segurança. É impossível você imaginar um ferramenteiro, trabalhando numa área de usinagem sem os óculos de segurança. Os óculos de segurança são um EPI. Ou uma luva; manusear uma chapa na produção sem estar usando uma luva. É imprescindível que você use uma luva adequada, que você não corra riscos de cortar a mão e etc. Então, os equipamentos sempre existiram. O que realmente você divulgou e forçou uma forma mais clara ao entendimento do homem é: "Por que eu tenho que usar?" Não ficar lá, a cada cinco minutos, olhando se o homem está usando. Ele tem estar consciente de que ele tem que usar. Esse foi o grande trabalho.

P/1 - É, isso provavelmente deve ter se desenvolvido equipamentos que atrapalham menos?

R - Sim, você imagina os óculos. Vamos pegar o exemplo dos óculos de segurança que eu usei, enquanto ferramenteiro, depois que eu especifiquei como um gerente ali da área de segurança. Os óculos de ferramenteiro são óculos pequeninhos, apertados, que deixavam o foco dirigido. Você transpirava, ele ficava embaçado por dentro, não tinha ventilação lateral, não tinha nada. Você pega óculos de segurança hoje: você pode ir com ele para casa; ele é leve, lentes com uma visão perfeita, grande, ventilação lateral; ele tem comprimentos ajustáveis da extensão do suporte; extremamente confortável. Você coloca os óculos e esquece. Por isso que, hoje, você evoluiu dos dois lados: tanto o homem evoluiu na sua consciência de que tem que usar, quantos os equipamentos evoluíram bastante.

P/1 - Você sabe o que eu queria falar, Gilberto, antes da gente entrar no Pólo, você trabalhou como gerente de produção da montagem final. A montagem final há 30 anos atrás ela era mais artesanal do que hoje?

R - Não vou dizer que ela sempre vai ser, mas a montagem final é a área, em qualquer empresa na indústria automobilística – eu não consigo vislumbrar nada diferente – que sempre vai ter muito do artesanal. A montagem final sempre vai depender muito do homem e sempre vai ser uma área que tem a maior quantidade de pessoas envolvidas no trabalho. Pelas características do que você faz na montagem final: o uso das pessoas, ele não vai poder ser automatizado muito. Se hoje as empresas mais modernas conseguiram automatizar algumas operações de montagem final, que são as mais penosas, aquelas que têm uma maior necessidade de assegurar repetibilidade, nas demais continua na mão. A montagem final é a área que mais depende do homem. Isso não vejo como mudar. Então, se você comparar a montagem de 30 anos com a de hoje, mudou. Mudou, eu diria, muito mais naquilo que você ofertou em condições de trabalho para o homem e algumas mecanizações, do que o conceito como um todo. Porque o conceito ainda é o homem pegar uma peça, um componente, um conjunto e montar na carroçaria do carro. E não há robô que faça isso, por mais que você queira.

P/1 - Você poderia falar um pouquinho sobre o processo de automação, que começou acho com o Santana, né?

R - O Santana foi um dos primeiros carros que a gente começou automatizar. Nessa época, já se começou, na área da armação, a ter já um pouco de robôs. Eram os primeiros robôs que faziam. Já tinha um pouquinho de automação. Nós tínhamos os carrinhos FTS's que faziam a movimentação das carroçarias, um processo de automação na área de armação. Na montagem final ainda pouca coisa. Nós tínhamos só alguns transportes de peças e componentes que chegavam já por correntes ou por transportadores, mas a maioria das operações ainda era manual. Acho que o crescimento maior – começou um pouco no Santana – se intensificou na família do Gol e, aí sim, a gente já começou a mudar alguns conceitos do processo de montagem do carro e você, gradualmente, foi modernizando o processo na armação com a inclusão de mais processos robotizados, e na pintura com os primeiros processos de automação na área de pintura, basicamente já pintando, automatizando as áreas de pintura. Alguns banhos, já no processo um pouco mais moderno e na montagem final, começaram a fazer. Em termos de automação no Gol, se começou fazendo colagem de vidro. Era a primeira coisa que a gente automatizou na montagem. Uma ilha. Eu lembro que a gente desenvolveu muito fortemente isso. Está lá ainda. Tem seis robôs e cada um faz uma parte da operação, desde aplicar o primer até aplicar o uretano para deixar o vidro pronto para ser colado. Na montagem, essa foi a primeira grande automação feita na linha do Gol.

P/2 - Você gostaria de falar um pouquinho da Nova Anchieta para gente?

R - Eu queria falar da nova Anchieta, começando pelo Polo. Foi o projeto mais importante em que eu trabalhei na companhia. Em 1998, quando se começou discutir o projeto, o meu diretor era o Sr. Carlos A. Salin e o meu Chefe era o Sr. Ruy Benessiuti. A gente discutiu a necessidade de identificar um executivo que ia ser o coordenador de implantação do programa na planta e eu sabia que eu era uma das pessoas que estava sendo cogitada para essa atividade. Quando isso foi realmente definido, para mim foi uma coisa muito agradável. Gostei demais, fiquei extremamente contente, porque me colocava no desenvolvimento de um projeto que ia ser um diferencial da fábrica. Então já me envolvi, em 1998, com o projeto. Estive na Alemanha alguns meses, acompanhando o desenvolvimento do projeto lá, já com uma equipe de pessoas daqui que iria acompanhar o projeto. Participamos de todas as fases do projeto lá, na fase de equipamentos; menos do produto, porque o produto tinha um grupo específico da engenharia. Mas no projeto da fábrica, nós começamos a trabalhar, de forma bastante intensa já desde 1998. Tudo aquilo que ia ser construído, nós começamos a discutir, avaliar e a participar do projeto com o pessoal da Alemanha, já em 1998. Já formamos a

equipe. Essa equipe continuou e a cada dois meses, eu trocava as pessoas que ficavam na Alemanha. Então, nós íamos mandando um grupo de três. Ficavam dois meses, fazia um interface, voltava, mandava outro grupo e nesse período eu fui diversas vezes para lá, para acompanhar o projeto. É um projeto que é um divisor de águas. É o que mais importante fizemos na planta Anchieta nos últimos... Eu vou falar 20 anos, porque eu diria que depois do Santana, foi a coisa mais importante que fizemos. Um divisor, de fato. Um produto que mudou aquilo que a imagem da planta Anchieta tem, de uma fábrica antiga, para a fábrica mais moderna do grupo Volkswagen, na atualidade. Isso é um mérito que a planta tem; que a Anchieta tem de ter mudado isso. Nós temos, hoje, a fábrica mais moderna do mundo do grupo Volkswagen. Nesse tipo de produto, ninguém é tão moderno quanto nós. E essa fábrica foi feita com o trabalho de um grupo de pessoas que visitou todas as fábricas do grupo, em nível mundial. Tivemos a chance de visitar todas as fábricas que iam produzir o Polo – conheci as fábricas mais modernas do grupo – e trazer a tecnologia moderna que tinha de fora para cá. Eu me envolvi nesse projeto nos últimos quatro anos, de 1998 até 2002, e a minha tarefa, teoricamente, terminou quando o carro fez o lançamento. Ai eu já comecei preparar para outro. Mas foi o projeto mais importante que eu desenvolvi na companhia. Um retorno fabuloso, tanto pelo resultado que ele atingiu, que é mudar a fábrica e lançar o primeiro produto mundial na planta. Foi muito rico, muito gratificante. Essa é uma história que eu tenho, que vai ficar comigo e me deixa extremamente orgulhoso.

P/1 - E você comparou a linha do Santana como um marco.

R - Sim.

P/1 - Santana e a linha do Polo. O que marcou a linha do Santana, quer dizer, o que ela tinha de diferente?

R - Ela tinha um conceito de trabalho. O mais forte ali, na realidade, foram os equipamentos novos que entraram. Ela entrou com equipamentos novos na área de testes veicular, com instalação de testores e de equipamentos de geometria muito mais modernos. Foi quando nós começamos a produzir os primeiros ABS. Então, nós tínhamos uns equipamentos de testores exclusivos para testar o ABS. Então, os equipamentos de teste da linha eram o que existia de mais moderno. Depois o carro tinha uma modernização muito grande em alguns conceitos. Você já recebia conjuntos mais prontos de fora; já fazia algumas pré-montagens mais no térreo ou do lado da linha. Então, você teve uma mudança conceitual no produto e uma modernização muito grande na instalação. Isso foi um grande marco que a gente teve nesse período. Em 2000, nós desmontamos a linha. Derrubamos tudo, absolutamente tudo que existia lá. Colocamos no chão, aquilo que para nós foi considerado moderno um dia. Nós desmontamos praticamente metade da Ala 14. Colocamos tudo no chão. Uma grande parte da Ala 4, onde ficava as linhas do Santana e do Gol. Mexemos tudo, remanejamos e nessas duas áreas novas, nós construímos a fábrica nova. Realmente, a diferença, se você for comparar aquilo que era moderno no Santana para aquilo que é moderno no Polo, é uma mudança que dá um salto. Nós demos um salto de 20 anos em tecnologia, em dois, vamos dizer assim. Nos dois anos, entre iniciar o processo de construção da fábrica e assegurar o lançamento do carro, que é 2000, 2001, 2002, eu diria que nós demos um salto de 20 anos, tanto no conhecimento tecnológico das pessoas, que é o que mais importa, quanto na modernização dos meios de produção. Foram 20 anos de mudança. Para você ter uma idéia, nós tínhamos aqui, no final do ano de 2000, no máximo 60, 70 robôs. Hoje nós temos 400 praticamente, produzindo o Polo. Há uma modernização muito grande. Se você anda hoje na área de armação, você vê um ganho de volume de operações sendo executadas por robôs. Você vê processos de soldas moderníssimos. Você vê o processo de solda a laser, que é um conceito extremamente moderno que você tem na armação hoje. Pouquíssimas empresas no mundo soldam laser e nenhuma solda quantidade que nós soldamos. Nós soldamos, praticamente, 14 metros de carro com solda a laser. Você vê processos modernos de medição do que está sendo produzido na área de armação com equipamentos que mede in line, como é que está o seu produto, como é que está o seu carro. Nós temos uma modernização muito grande na pintura, com a inclusão de processos de proteção corrosiva modernos, como Vax Fluten, que é uma cera líquida que você injeta nas cavidades vazias do carro para evitar processos corrosivos, e na montagem final, com a modernização extremamente grande do processo de produção. Se você vai na montagem final e compara a quantidade de pessoas que você tem montando o Santana com o que você tem montando o Polo – com o que você tinha montando o Santana e o Gol – existe uma diferença? Lógico que existe. Bem menor. Tem menos pessoas no Polo. Mas, a diferença não é tão grande assim porque você não consegue eliminar processos. Você fez a adequação da condição de trabalho para aquilo que é hoje. Na montagem final você tem hoje um transportador de carroceria, que nós chamamos de “Elefante”, que nas linhas antigas ele é fixo. Ele não muda de altura de jeito nenhum. Os nossos transportadores são de altura regulável. Ele pára na altura que o trabalhador precisa para fazer a operação dele. Ele considera a operação do posto e, se necessário, pode considerar até altura do funcionário que está no posto de trabalho. Se o funcionário que vai ficar fazendo aquela operação de forma mais permanente, você pode considerar até altura dele como sendo um fator de regulação do seu equipamento, de forma que ele tenha uma condição ergonômica absurdamente perfeita. Nós preservamos nesse projeto a condição de trabalho do homem como sendo o fator principal. E isso a gente fez lá. Modernizamos muito. É um carro construído em módulos, que permite um processo de montagem num tempo muito menor e com condições excelentes, em termos de resultado final. A qualidade de carro é ótima e o processo de montagem é muito bom. As condições de trabalho são excelentes. Isso graças a esse intercâmbio que nós fizemos em nível mundial, tirando o que existia de melhor em cada fábrica da Volkswagen e trazendo para cá. Esse é o grande ganho que nós tivemos. Essa comparação do Santana, ou mesmo da linha do Gol com o Polo, mostra nitidamente esse salto de qualidade do trabalho, de qualidade do produto, que nos dá aí, pelo menos uns 20 anos de diferença.

P/2 - Gilberto, para terminar, na sua opinião, qual é o carro que seria o símbolo da Volkswagen no Brasil?

R - Se fosse pensar com o coração, falava o futuro do carro da Volkswagen. Mas é o Fusca. Não tem como pensar diferente. Quando eu penso num carro que representa a Volkswagen no mundo inteiro vai ser o Fusca, seja o Fusca antigo, seja o New Beatle como a gente conhece hoje. Mas, hoje, para falar da Volkswagen do Brasil o carro que representa é o Polo, indiscutivelmente. É o carro mais moderno que nós temos, é um carro excepcional pela sua qualidade e por aquilo que ele representou para a planta Anchieta. É, de fato, a grande mudança que a planta Anchieta conseguiu fazer de se transformar numa fábrica moderna, construir uma fábrica moderna mesmo tendo mantido aqui o prédio antigo que ela tinha. Esse, para mim, é o grande marco. É o Polo, sem dúvida.

P/2 - Para você, qual seria o momento mais marcante da Volkswagen nesses 50 anos no Brasil?

R - Eu continuarei destacando o mais marcante, de fato, a modernização da fábrica Anchieta. Lógico, eu tenho que pensar quando a Volkswagen começou, quando a Volkswagen foi inaugurada. Eu acho que esse foi um momento principal da vida da companhia. Ela nasceu. A partir desse instante, ela tinha alguns marcos bons, alguns marcos fortes. Eu lembro muito bem do lançamento do Fusca 1300, que marcou uma fase forte. O Fusca 1500 marcou a companhia. Quando lançou o primeiro Santana, que grande marco tivemos no lançamento do Santana! Santana antigo. Mas, eu diria, por mais que você possa lembrar, eu acho que o que está mais vivo, o que mais contribuiu foi a mudança da Anchieta porque ele revitaliza a imagem da companhia. É onde a Volkswagen falou para todo país e para o mundo: "Olha, eu vou continuar na Anchieta, eu acredito no país, eu acredito na fábrica e eu vou modernizar essa fábrica." Poucas empresas teriam coragem de investir como a Volkswagen investiu na planta Anchieta para mostrar uma face nova: que eu modernizei uma fábrica porque eu posso ser a empresa mais moderna do mundo, mesmo numa fábrica que tem um prédio. Para mim, isso continua um marco.

P/2 - É possível imaginar o Brasil sem a Volkswagen?

R - Nenhuma chance de imaginar o Brasil sem a Volkswagen. Eu acho que milhares e milhares de pessoas pensam dessa forma. Eu não consigo imaginar a minha vida profissional, o meu desempenho, a minha vida, sem pensar na Volkswagen. Não tem como fazer. Coincidentemente, eu tenho de companhia o mesmo tempo que eu tenho de casamento. A minha mulher costuma dizer que eu sou casado com os dois. Com a Volkswagen e com ela porque o tempo é o mesmo. Eu tenho 33 anos de casado e tenho 33 anos na companhia. O Brasil sem a Volkswagen, eu não consigo ver.

P/2 - Você acha que o grupo Volkswagen seria diferente se ele não tivesse chegado ao Brasil?

R - Eu acho que ele não teria, certamente, a expressão que tem hoje. A Volkswagen tem uma expressão mundial. A Volkswagen tem no grupo Volkswagen do Brasil um marco, porque ela tem aqui uma empresa que é a única do grupo capaz de desenvolver produtos novos. Nós somos a única empresa do grupo Volkswagen que tem carros próprios. O Gol é um carro próprio Volkswagen do Brasil. Só existe aqui. Um dos próximos lançamentos nossos também vai ser um carro exclusivo do Brasil. Feito aqui, desenvolvido aqui, com design brasileiro, com engenheiro brasileiro, com gente brasileira. A Volkswagen não tem, no mundo, nenhuma fábrica que possa representá-la tão bem quanto a Volkswagen do Brasil. Miscigenou aquilo que é o Brasil, aquilo que é o povo, com aquilo que a tecnologia que o alemão trouxe para cá. Eu não vejo ninguém que possa ter uma importância tão grande no grupo Volkswagen quanto a nossa fábrica.

P/2 - Na sua opinião, qual a importância do resgate da trajetória da Volkswagen do Brasil?

R - A Volkswagen faz parte da história do país. A Volkswagen, ela está vinculada ao desenvolvimento do país como um todo. Desde o seu nascimento, ela contribuiu de forma expressiva para o país crescer. Para mim, ela é a maior contribuinte do desenvolvimento da região do ABC, para que essa região crescesse como cresceu. Ela foi o pólo que atraiu outras indústrias para cá, porque ela realmente é um marco. Ela é um marco. O Brasil tem uma boa parte da sua trajetória vinculada a Volkswagen pelo que ela fez, pelo que ela contribuiu na formação das pessoas, em treinamento, em desenvolvimento, na tecnologia nova. Desde 1953, que é quando nasceu até hoje, sempre trazendo inovações, sempre contribuindo para que o país possa evoluir. Se hoje a gente tem aqui uma indústria automobilística moderna, a Volkswagen é uma das empresas que, certamente, contribuiu para isso. Não tenha dúvida.

P/2 - Gilberto, o que você achou de ter participado dessa entrevista, Projeto Volkswagen 50 anos?

R - Eu me sinto extremamente orgulhoso de ter podido prestar um depoimento a vocês e falado realmente aquilo que foi a minha vida. A minha vida tem uma ligação muito forte com a companhia. Eu não consigo separar o profissional do pessoal porque o vínculo acabou ficando muito forte. Muitos anos de empresa me vincularam fortemente com a companhia e hoje a minha vida toda foi desenvolvida a partir da Volkswagen. Eu creio que a minha trajetória sem Volkswagen seria muito diferente. Não consigo nem imaginá-la. Então, eu me senti muito orgulhoso e fiquei extremamente contente quando fui contatado para falar um pouquinho daquilo que eu sinto pela companhia. A minha relação é muito forte. Estou extremamente honrado com isso.

P/2 - Gilberto, muito obrigado.

R - Eu que agradeço.

Fim da entrevista