

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

50 Anos da Volkswagen no Brasil (VW)

Conhecendo cada cantinho

História de [Enrique Lozano Borrás](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 00/00/0000

Projeto 50 Anos da Volkswagen no Brasil
Depoimento de Enrique Lozano Borrás
Entrevistado por Judith Zuquim e Charles Meir
São Paulo, 06 de agosto de 2002
Realização Museu da Pessoa
Entrevista VW_HV002
Revisado por Teresa de Carvalho Magalhães

P/1 – Só para a gente registrar, o teu nome completo, data e local de nascimento?

R – O meu nome é Enrique Lozano Borrás. Faço questão de duas coisas: primeiro, não ter o H no Enrique; e segundo, vir um acento no A final, senão fica feio, né? Nasci em 15 de março de 1943, em Barcelona, na Espanha. Então, além de ser espanhol, eu sou catalão.

P/1 – E o nome de seus pais?

R – O meu pai chama Miguel, Miguel Lozano Plajes e minha mãe Joana Borrás Medal, ambos falecidos já.

P/1 – E eles nasceram onde?

R – Os dois nasceram na Espanha. O meu pai nasceu em Barcelona e minha mãe também.

P/1 – E qual que é a profissão deles?

R – O meu pai tinha uma pequena empresa aqui no Brasil. Antes disso, na Espanha, tinha sido metalúrgico, trabalhando direto em metalúrgicas. E minha mãe era prendas domésticas.

P/1 – E quando vocês chegaram ao Brasil?

R – Chegamos em 1956.

P/2 – Como?

R – Navio. 14 dias de mar.

P/1 – E como foi isso?

R – Bom, a primeira impressão que eu tive do Brasil foi no Rio de Janeiro. Nós paramos, foi uma decepção quando fomos tomar um café... Porque todo mundo esperando ter, o país do café, você ter um café, um volume de café. E nós entramos num bar, perto do cais inclusive, e aí

veio aquele cafézinho minúsculo, que você toma até hoje, mas nós já estamos acostumados. Mas para quem vinha com vontade de tomar um litro de café, aquela xicrinha pequena foi uma decepção! Mas foi bem, foi país novo, tudo novo...

P/1 – E por quê o Brasil?

R – A questão toda, naquele tempo de imigração, voltando um pouco para trás... O meu pai lutou na Guerra Civil da Espanha; ficou no lado perdedor, ou seja, lutou contra o Franco; e aí ele passou muitos apertos do ponto de vista profissional e econômico, porque sempre foi um... Após a guerra sempre foi uma perseguição a quem não tinha ficado do lado deles. E aí ele decidiu partir para um país novo, um lugar novo, ele tinha duas opções: Argentina ou Brasil, ainda bem que ele optou pelo Brasil. Senão hoje eu estaria na Argentina... (risos) Enfim, a idéia era realmente tentar uma vida nova, ele veio, na realidade, ele veio em 1956, vieram seis antes de nós. Ele veio aqui para primeiro ver questão de emprego, local para morar, tudo isso, e seis meses depois nós, minha mãe, minha irmã que era pequenininha, e eu chegamos, nos reunimos, nos juntamos a ele.

P/1 – E você lembra da sua casa, antes de chegar ao Brasil, lá na Espanha?

R – Lembro, lembro muito bem, porque eu praticamente morei desde o nascimento até vir para o Brasil, no mesmo lugar na Espanha. Era um edifício com cinco andares, nós morávamos no último andar, mas não tinha elevador, então imagina a beleza... E é interessante, eu lembro porque há três anos atrás, três, quatro anos atrás eu fiz uma viagem para a Espanha, turismo, passei em Barcelona e aí eu lembrei exatamente meu endereço, o nome da rua e o número. Pegamos um táxi, pedi para o taxista me levar em tal endereço, e quando nós chegamos encontramos o edifício do jeito que ele tinha, que eu me lembrava dele há 40 anos atrás, igualzinho, mesmo jeito, uma padaria embaixo, um comércio do outro lado, só não cheguei a entrar no edifício porque acho que a emoção seria muito grande. Mas o edifício é exatamente igual, a rua do mesmo jeito...

P/1 – E o que é que você lembra desses seus dias nesse edifício?

R – Ah, a vida de uma infância normal. Quer dizer, eu lembro quando grande começa a se lembrar das coisas, já é a idade que você está na escola... É aquela vida de infância, sai de casa vai para a escola, volta, a escola era o dia inteiro, então nós tínhamos aula de manhã, tinha um intervalo para o almoço e depois voltava para a escola, até de tarde. Então, só época de férias que era diferentes, mas o resto era aquela vida de estudante. O meu pai trabalhava perto de Barcelona, numa cidadezinha muito perto assim, tipo 20 e poucos quilômetros, então aquela vida. A única coisa que a gente fazia, às vezes, em final de semana, saíamos meu pai, minha mãe e eu, e saíamos de bicicleta, passear. Um negócio interessante, o meu pai tinha uma bicicleta daquelas, hoje em dia quase você não vê mais, mas naquele tempo nós chamávamos de tandem, bicicleta com dois selins, comprida, então tinha dois pedais, um na frente e outro atrás, então o meu pai ia na frente e eu atrás. Só que eu era malandro, não pedalava e deixava ele pedalar. (risos) E nós íamos passear de final de semana, então isso é o que eu lembro. Praia, porque Barcelona é uma cidade no Mediterrâneo, então a gente ia à praia, não tem muita coisa assim de diferente, que eu possa lembrar daquele tempo, não.

P/1 – E qual era a imagem que você fazia do Brasil quando soube que ia para o Brasil?

R – Bom, aquela imagem de país exótico. Você imagina assim: primeiro frutas, por exemplo, o abacaxi era uma fruta extremamente rara naquele tempo, em 1955, 1956 na Espanha. Abacaxi você só via assim em lojas de produtos muito caros, importados e tal. Então era uma imagem que o Brasil tinha de produzir abacaxi, produzir café e, fora isso, não tinha muita informação, essa é que é a verdade. Um negócio interessante também, e aí precisa ter cuidado na hora de interpretar, que é o seguinte: eu, naquele tempo na Espanha, ao menos eu na minha idade, eu nunca tinha visto uma pessoa de cor, porque não tinha imigração, não tinha nada. Então só via em filme, nunca tinha visto alguém ao vivo e em cores, certo? (risos) Esse foi o primeiro contato que eu tive no Brasil quando, realmente, descendo no Rio de Janeiro, foi a primeira parada que nós fizemos, ficamos apenas um dia, mas vindo de um país onde não tinha nenhuma pessoa de cor na rua e, de repente, encontrar um monte de pessoas de cor foi um choque, uma realidade diferente. Foi um negócio interessante, mas, fora isso, sei lá, não tinha muita informação sobre o Brasil, não, essa é a verdade.

P/1 – E a língua?

R – A língua não foi difícil. Não foi, porque do espanhol para o português é muito... A origem é a mesma, é tudo latim, então era mais ou menos fácil. Eu falava o catalão e falava o espanhol, então para o português não foi muito difícil. Tanto assim que, quando eu cheguei, cheguei em julho, na metade do ano, e aí entrei logo depois, meus pais já tinham acertado e eu entrei num... Naquele tempo tinha um curso preparatório para o antigo ginásio, era a admissão ao ginásio que era chamado. Então eu fiz esse curso de quatro, cinco meses e no começo do ano seguinte eu entrei na Getúlio Vargas, na escola técnica que tinha aí na Rua Piratininga, no Brás. Eu entrei, consegui passar no vestibular, quer dizer, não foi muito difícil, o português foi fácil de entender. Apesar de que levei muita gozação, porque você interpretar, por exemplo, tem palavras em português que em castelhano tem uma interpretação, por exemplo, quebrar, em português quebrar é uma coisa rígida, dura, e em castelhano você muitas vezes falava rasgar, não tinha uma tradução correta, então muitas vezes eu falava em português: “quebrar uma calça”. Quer dizer, não tinha nada, a calça rasga, não quebra, então esse tipo de interpretação que demorou um pouquinho, mas foi tudo bem.

P/1 – E esse curso técnico era em nível ginásial?

R – Era o antigo, era chamado de artífice mecânico, você fazia, eram três anos, era o equivalente ao ginásio, os três anos do primeiro grau de hoje, os três últimos anos, mas só que era o dia inteiro. Era mais ou menos como era o SENAI no passado, quando era o dia inteiro de aula no SENAI, então você tinha metade do dia o ensino normal, o ensino de matérias de história, geografia, português, essas coisas, e as outras quatro horas eram para o ensino técnico. Então você tinha aulas de oficina, você tinha prática de oficina mecânica ou então tinha curso de eletricidade, de

eletrônica. Tinha diversos cursos.

P/1 – E havia outros imigrantes entre os seus colegas?

R – Não, não me lembro não, acho que eram todos brasileiros.

P/1 – E qual era a tua expectativa ao entrar num curso desse? Quero dizer, o que você esperava que ia acontecer na sua vida?

R – Bom, veja, eu vinha de uma tradição de trabalhar sempre no ramo metalúrgico. O meu pai sempre foi metalúrgico, ele fez o curso técnico de mecânica ainda na Espanha, quando era jovem, aí ele entrou no exército e ele saiu de lá como capitão de artilharia, então sempre foi ligado... Uma área ligada à coisa mecânica, então era isso, eu acho até, inclusive pelo meu próprio pai, também esse era o meu destino, tentar entrar nesse ramo. Veja, nós éramos muito humildes, então dificilmente havia a expectativa de você fazer uma universidade. Para mim, se eu conseguisse fazer o curso técnico era suficiente, na minha perspectiva do futuro. Depois foi mudando.

P/1 – E como que eram as tuas horas de lazer, você estudava o dia inteiro, como era o seu cotidiano nessa juventude?

R – Bom, de semana... Eu morava em São Bernardo, nós mudamos logo que chegamos, logo depois já mudamos para São Bernardo, e eu estudava lá em São Paulo. Então o dia era todo tomado, uma hora de trânsito de manhã cedo, ônibus, outra hora para a volta, então não sobrava nada durante os dias da semana. E final de semana era andar com os colegas, ir ao cinema, os amigos do bairro, era uma vida bastante monótona, mas é o tal negócio, as ambições, as expectativas, isso há 40 anos atrás eram, 50 anos atrás... Eram muito diferente das de hoje. Quer dizer, você não... Principalmente para quem morava assim na periferia, no subúrbio.

P/1 – Como é que era esse lugar que você morava?

R – Era um bairro de casas todas humildes, quer dizer, não era... Hoje em dia a gente chama uma região de casas humildes, você tem, por exemplo, naquele tempo não existia o que nós hoje chamamos de favela, você tinha casas humildes, casas de alvenaria, hoje seriam casas de padrão médio vai, mas naquele tempo era onde a gente morava, era um lugar assim longe de tudo, mas tinha um pequeno comércio em volta, padaria, quitanda, essas coisas todas assim. Mas era um bairro de pessoas muito simples, de pessoas todas, que hoje seriam assim mais ou menos operários, um nível de um operariado.

P/1 – E nessas suas andanças aí, de juventude, com certeza você também se divertia, vai?

R – Bom, aí acontecia o seguinte: o meu pai, ele logo depois que chegou no Brasil, ele montou uma empresa e começou a produzir acrílico. Acho que foi, talvez, a primeira empresa que produziu placas de acrílico no Brasil. Logo depois começou uma outra empresa, importando esse material, mas ele tinha trazido esse know how porque um amigo dele conhecia, então eles se juntaram e começaram a produzir o acrílico no Brasil.

P/1 – Mas, desculpa, a placa de acrílico servia para...?

R – E dessa placa você fabricava, por exemplo, muito tempo fabricou-se botões, botões de roupa feminina, roupa, mesmo de camisa e tal. Ainda hoje são fabricados, com acrílico. Depois de algum tempo, ele chegou a fabricar também esses espelhos de luz, de interruptor de luz, a placa também era de acrílico, diversas cores, tal. Então ele tinha uma pequena empresa e eu, quando terminei o artífice mecânico, o ginásio, eu fui trabalhar junto com ele. Aí ele tinha uns 30 e poucos empregados, então eu fiquei, comecei a tocar o negócio junto com ele, tomava conta da parte comercial, a parte de compras e vendas, tudo isso. E eu fiquei com a experiência que eu tinha adquirido, pouca, do ramo mecânico e mais a experiência dele. A gente tomava conta da parte de manutenção da fábrica, tomava conta das máquinas, dos empregados e assim em diante. E eu fiquei nessa vida até completar, mais ou menos, eu acho que uns 20 e poucos anos, fiquei nessa toada lá. A diversão era sair de final de semana. Quando tirei carta eu tinha um grupo de amigos, a gente saía de final de semana, íamos passear, descíamos para Santos, para variar... Era o passeio que todo mundo fazia. (risos) Mas era a vida assim sem grandes expectativas, nem grandes emoções, não.

P/1 – Você tinha uma vida razoavelmente tranquila?

R – Razoável.

P/1 – Não teve nenhuma crise?

R – Não, não tive nenhuma crise. O que aconteceu? Em 1964, quando houve a chamada “revolução”, logo depois teve uma crise econômica muito forte no Brasil e meu pai... É o tal negócio, o meu pai sempre investiu no próprio negócio, mas ele nunca conseguiu fazer uma poupança. Então, quando chegou em 1965, por aí, foi nessa crise, acabou o crédito para todo mundo e ele começou então a ficar apertado. Conclusão, ele achou melhor vender o negócio do que continuar e se afundar. Vendeu o negócio e aí eu fui, deixei de trabalhar junto com ele, lógico, ele foi trabalhar numa empresa e eu fui trabalhar nessa outra empresa que eu até deixei depois com você o nome, essa empresa que também era do ramo de plásticos. Com a experiência que eu tinha, eu fui lá e comecei a administrar; encarregado da seção de produção dessa empresa. Foi em 1965, por aí, se eu não me engano. Fiquei nessa empresa até finzinho, ou seja, até quando eu saí para entrar na Volkswagen, até fevereiro de 1967.

P/1 – E como é que você chegou na Volkswagen?

R – Bom, chego assim, tinha um vizinho do meu pai que trabalhava na Volkswagen e eu sempre ia visitar meu pai, porque nesse tempo eu já tinha casado, e aí final de semana eu ia visitar o meu pai. Aí esse meu vizinho, o vizinho do meu pai, um dia eu conversando com ele na hora que eu estava me despedindo do meu pai, ele perguntou o que eu fazia. O meu pai já devia ter falado com ele, qual era a minha formação, o que eu fazia e tal... Aí ele falou: “Puxa vida, você não gostaria de trabalhar na Volkswagen?” Eu falei... naquele tempo, entre trabalhar numa empresa pequena e você trabalhar numa indústria automobilística, que era o ítem profissional, naquele tempo, para um operário como era o meu caso, era muito bom. Eu falei: “tudo bem”. Aí passou um tempo, isso foi no finalzinho do ano de 1966, no começo de 1967 o meu pai falou: “olha, o nosso vizinho gostaria de falar com você, você falou que talvez quisesse de trabalhar na Volkswagen, então parece que vão contratar um pessoal na Volkswagen, se você quiser ele te dá a dica.” Aí eu fui lá, conversei com ele, ele me disse: “olha, estão contratando praticamente tudo quanto é mão-de-obra, mas essa parte de ferramentaria, por exemplo, é uma mão-de-obra muito especializada e sempre há contratação, por que você não vai lá e faz um teste?” Eu falei: “acho interessante.” Fui um dia lá, fiz um teste, quero dizer, o teste demorou dois dias ou três dias, sei lá quanto tempo, e o pessoal daquele tempo, da seleção, falou: “bom, então fica esperando, porque talvez saia uma vaga, mas isso geralmente sai só depois do carnaval”, porque o Brasil só começa depois do carnaval. Então, esperei. Logo depois do carnaval me chamaram. Aí eu pedi a conta nessa empresa que eu estava trabalhando e comecei na Volkswagen.

P/2 – E como foi o primeiro dia de trabalho do senhor?

R – Bom, primeiro você fica assustado com o tamanho, porque você nunca... Eu imaginava. Até hoje todos os novos empregados quando entram numa empresa como a Volkswagen ficam assim assustados com o tamanho das coisas, imagina naquele tempo. Que já era grande, era uma empresa grande. Então o susto... Há regras, porque é uma empresa grande, você não sabe aonde achar as coisas, então você tem que perguntar tudo, até para ir ao banheiro... Numa empresa pequena você vê onde que é o banheiro, numa empresa grande você tem que perguntar, porque você não sabe onde que é, onde que fica o restaurante, onde que fica o ambulatório, onde que fica o departamento disso, o departamento daquilo, quer dizer, quer dizer, você fica realmente inibido com o tamanho da empresa e com a complexidade das coisas dentro da empresa. Foi assim. Eu não tinha, na realidade, tido muita experiência em ferramentaria propriamente dita. Eu conhecia muito sobre mecânica, mas com a ferramentaria em si eu não tinha tido experiência. Mas foi fácil, foi fácil, e muito... Havia, e eu acho que ainda hoje também existe, muita solidariedade com os empregados. Então você entrava e todo mundo procurava te ajudar, todo mundo procurava te dar as dicas, quase que você era paparicado, vai, pelos colegas. Foi uma admissão muito tranquila. Eu comecei na ferramentaria, logo depois, existia naquele tempo, o SENAI, os alunos do SENAI. Porque a Volkswagen já tinha um convênio com o SENAI, os meninos terminavam os dois anos e meio de treinamento ainda teórico, o que a gente chamava de escolinha, as aulas teóricas, tal, e aí eles entravam nos últimos seis meses para fazer um treinamento prático, já no local de serviço. Então eles iam para a ferramentaria, porque praticamente todos entravam na ferramentaria. E aí o gerente da ferramentaria achou que era melhor, em vez de ficarem os meninos soltos, esparramados pela ferramentaria, cada um junto com um ferramenteiro, porque o ferramenteiro não se preocupava muito em orientar porque ele tinha o trabalho dele, então ficar orientando, ensinando menino era um trabalho adicional e eles acabavam ficando largados... Ele resolveu criar um setorzinho, onde todos os meninos ficariam lá com o serviço só para eles e alguém tomando conta, e aí me puseram para tomar conta. Quer dizer, eu já fiquei meio... Foram dois choques de repente: você entra numa empresa grande, numa atividade que você não tem experiência prática, teórica sim, mas prática não é, de repente, além disso, ainda você tem que trabalhar como, quase que um professor. Tudo bem, eu era jovem, topava qualquer negócio, vamos lá! Eu fiquei nesse trabalho, tomando conta dessa meninada até a época que fui transferido para recursos humanos, que foi em 1969.

P/1 – O senhor ficou na ferramentaria...?

R – Não chegou a dois anos.

P/1 – E os colegas da seção de ferramentaria, eles todos tinham o mesmo nível técnico que o senhor?

R – Não, não, a maioria tinha feito só o SENAI ou muitos nem isso. Porque não existia ainda um... Hoje em dia tem, as escolas estão formando. A própria Volkswagen formou muito ferramenteiro, mas naquele tempo não tinha curso específico de ferramenteiro. Então você tinha, ou profissionais que tinham vindo da Europa, tinha muito italiano, muito espanhol que já tinham tradição da profissão lá nos países de origem, e tinham alguns brasileiros que tinham aprendido na prática. Mas, assim, a base teórica não tinha. Em ferramentaria você precisa bastante parte de matemática, geometria bastante, e isso faltava, interpretação de desenho, tudo isso faltava, essa base teórica para os colegas. Muitos tinham a parte prática, muito maior do que eu, lógico.

P/1 – E quanto ganhava, quero dizer, ganhava bem um ferramenteiro? Como era esse salário?

R – Era um bom salário para os padrões daquela época. Eu poderia dizer que eram os operários da elite. No Brasil, principalmente, era um ótimo salário para o operário, realmente muito bom salário. Eles eram considerados, realmente, e até hoje se você conversar com um operário, o fato de ser ferramenteiro é a ambição de um operário. Ele acha que sendo ferramenteiro é a melhor categoria que tem, mais qualificado, realmente é.

P/1 – E qual que era a hierarquia dentro da ferramentaria?

R – Bom, você tinha o ferramenteiro, porque todos os operários eram do mesmo nível, tinha alguns graus, mas era tudo o mesmo cargo, ferramenteiro. Acima disso, você tinha o feitor antigo, hoje é chamado encarregado; acima desse feitor, desse encarregado, tinha o mestre; depois você tinha um supervisor, que acho que era o chefe de sessão, se não me engano já; e aí vinha o gerente, o chamado gerente de departamento que era, naquele tempo, só tinha até o gerente de departamento. O chefe geral da ferramentaria, naquela época, era o Misch que provavelmente é um dos que talvez vocês entrevistem, eu não sei, ele estava naquelas indicações, então essa era uma hierarquia bastante, com bastante degraus.

P/1 – Você poderia descrever um pouquinho como que era o cotidiano dessa ferramentaria?

R – Uma coisa interessante é o seguinte, naquele tempo a jornada de trabalho no Brasil era de 48 horas. E nós trabalhávamos 47 horas e meia. Hoje em dia, os empregados estão trabalhando 40 horas, que é a jornada normal. Então nada, nada, nós trabalhávamos um dia a mais, sete horas e meia a mais por semana, comparado aos dias de hoje. Era puxado, o horário de entrada era às sete horas da manhã, às seis horas da manhã, aliás, e você saía acho que era às cinco ou seis horas da tarde, um negócio desses, tinha uma hora de almoço... Era muito puxada a jornada, e principalmente de manhã cedo, essa entrada às seis horas era puxada. Tinha uma jornada à tarde e à noite, que emendava com essa saída, e ia até de madrugada. Basicamente, você recebia os desenhos da peça ou do componente a ser feito...

P/1 – Que vinham de onde?

R – A maioria vinha da própria Alemanha, os originais, mas tinha muita coisa já desenvolvida aqui no Brasil. O pessoal do que era chamado o planejamento, desenvolvia os projetos, preparava os projetos, os desenhos todos e nós fabricávamos. Então, tinha uma parte que era a usinagem, tinha uma série de máquinas que usinavam a peça, e depois o ferramenteiro fazia o acabamento em si, ele interpretava todo o desenho, fazia o acabamento desta peça, montava os componentes então. Nós tínhamos uma ferramentaria de estamparia, tinha uma ferramentaria de confecção de dispositivos, de medição e de usinagem que eram as grandes, e dentro disso tinha parte de confecção de modelos, fundição etc.

P/1 – Mas esses modelos vinham da Alemanha?

R – Os desenhos, muitos vinham da Alemanha, mas já tinha muita coisa nacional já naquele tempo.

P/1 – O que a Volkswagen estava fazendo nessa época?

R – Não esquece que naquele tempo só fabricava o Fusquinha. O Fusquinha e a Kombi. Então, tinham poucas modificações, eram modificações cosméticas, vai, todo ano se modificava alguma coisa, ao longo do ano, mas não era um produto totalmente novo, eram modificações em cima de algo que já existia. Você tinha uma base e em cima disso, desses desenhos, iam sendo alterações, muitas alterações feitas no Brasil, outras vinham da Alemanha. Mas já começou a ter bastante coisa feita aqui no Brasil.

P/1 – E dava para um ferramenteiro comprar um Fusquinha?

R – Dava, dava. Eu comprei o Fusquinha no primeiro ano; no primeiro ano de companhia eu já comprei um Fusquinha. Na realidade, o primeiro carro que eu comprei eu não comprei com a economia feita com o salário, porque eu tinha tido, pouco antes de sair dessa empresa que eu trabalhei antes, teve um empresário lá de Capão da Serra, acho que era, tem um bairro aí longe, eu não sei, Taboão da Serra, acho que é, sei lá... Capão Redondo, Capão Redondo. E ele entrou em contato com um amigo, me pediu para montar uma pequena empresa do mesmo ramo que eu trabalhava, e eu trabalhei para ele praticamente uns 20, 30 dias antes de sair, ou seja, entre a saída de uma empresa e a entrada na Volkswagen eu fiquei 30 dias montando essa empresa para ele, e o que eu ganhei naqueles 30 dias foi suficiente para comprar o primeiro carro. Eu entrei na Volkswagen e logo depois já comprei o meu primeiro Fusquinha e, a partir daí, foi um Fusquinha atrás do outro... (risos)

P/2 – Como era o seu cotidiano coordenando a escolinha da Volkswagen?

R – Olha, era... O problema principal de garoto, você sabe como que é, problema de disciplina. Mas eu sempre me dei bem com eles, eu conseguia fazer com que eles se dedicassem ao trabalho, fizessem o que tinha que ser feito, mas sem grandes traumas, sem grandes pressões. Até foi interessante, porque tinha um gerente que, já falecido, na ferramentaria, que ele era de origem germânica, mas de uma origem muito rígida, ele era muito rígido, então ele achava ruim que a molecada ficasse meio assim... Imagina você um local de trabalho, todo mundo quietinho lá trabalhando, sem olhar para ninguém, sem falar com ninguém, não era possível, principalmente com rapaz. E numa área como a ferramentaria é muito comum você trocar idéia com o outro, “Como é que faz isso? Como é que deixa de fazer...”, então é muito comum você ter conversa, ter discussão. Então eu tive alguns atritos com esse gerente, porque ele achava que eu dava moleza para a molecada, mas a molecada gostava de mim! (risos) Era por causa disso, não é? Mas eles realmente trabalharam muito bem. Eu até hoje, até há pouco tempo atrás, eu encontrava alguns que tinham sido meus aprendizes naquele tempo e, enfim, a gente tem muita amizade ainda com alguns deles. Um deles, inclusive, hoje é supervisor, se eu não me engano, ainda na empresa, até me convidou quando ele completou 30 anos de companhia, fizeram uma comemoração e eu fui convidado para ir. Não era difícil, não, era gostoso, eu gostava de tomar conta da meninada...

P/1 – E esses meninos, eles eram selecionados por onde?

R – Bom, o processo é muito parecido com o que acontece até hoje. Normalmente são filhos de empregados, eles passam por um teste feito um, quase que um vestibular, e você tem um número de vagas que é pequeno, todo ano. Naquele tempo acho que eram 80 por ano, se eu não me engano, ou 80 a cada semestre, hoje o número é um pouco menor, mas é um número definido até legalmente, porque você é obrigado a ter um certo número de aprendizes em função do número de empregados na empresa, tal. Esses meninos passavam por essa seleção e eles entravam, passavam durante dois anos e meio, como eu falei, em parte teórica, aula, era equivalente na realidade ao ginásio antigo, porque eles tinham um ensino de matérias gerais como no ginásio. E só no último semestre que eles passavam para a ferramentaria.

P/1 – Você percebeu alguma mudança na região de São Bernardo? Quer dizer, como é que você vê isso, no momento em que você entrou na Volkswagen o que aconteceu em volta, naquela região?

R – Infelizmente ela, cresceu muito o nível de pobreza em volta da... porque naquele tempo as pessoas eram humildes, mas era um tipo de pessoas humildes não miseráveis. Como eu disse, quando eu estava falando da nossa situação, você morava numa casa bem acabada, muitos

tinham carro em casa, as ruas eram asfaltadas, enfim, todos os benefícios normais de iluminação, saneamento básico, água, tudo isso. Mas eram pessoas que tinham um certo padrão que, vamos dizer, não eram miseráveis, eram humildes, mas você podia ter uns certos luxos: ia ao cinema, se vestia bem, tinha lazer e tal. Hoje em dia, você vê em volta, aliás, na região toda do ABC, vamos extrapolar, São Paulo inteiro também, porções de miséria muito grandes.

P/1 – Mas o que acontecia lá nos anos 1960? Como é que era esse entorno?

R – Eram bairros humildes, mas não era essa pobreza toda que existia, não. As pessoas, como qualquer operário, iam para casa, tinham a sua família, final de semana... muitos tinham até carrinho, no nosso caso, alguns outros não tinham. Mas não tinha assim expectativa de ter coisa mais do que isso, mas era uma vida tranquila, uma vida sem problema nenhum. Girava muito em torno da empresa onde você trabalhava, porque a indústria automobilística, a Mercedes, a Ford, a General Motors, em São Caetano, a própria Scania, os empregados que trabalhavam nessas empresas eles se consideravam uma elite dentro dos empregados do resto, das outras empresas pequenas, aquilo era uma diferença muito grande.

P/1 – E a Volkswagen, nessa época, ela já estava, digamos assim num formato grande? Eu diria que já era...?

R – Era uma empresa grande, mas comparada com a situação de dois anos atrás era uma fábrica bem menor. Quando eu entrei existia a chamada Ala 1, Ala 2, a 3, e a 4 estava em metade da construção, quase final da construção. Tinha depois a ala 13, que é a ala da pintura, e só. Aí começaram a se aumentar a Ala 5...

P/1 – Quer dizer, ela estava expandindo?

R – Expandindo muito. A Ala 7 já existia, que era onde tinha a ferramentaria, e as outras alas foram sendo construídas logo depois. A parte assim, onde hoje tem a Ala 18, onde fica a diretoria, hoje onde é a engenharia, tudo aquilo era um morro todo arborizado, cheio de mato, tal, não tinha praticamente nada. Enfim, era uma empresa grande, comparada com as outras empresas que existiam no Brasil, mas não era assim como acabou sendo. Hoje em dia, por exemplo, ela teve a tendência, hoje nos últimos dois anos, têm sido até de se enxugar, de se eliminar uma série de alas que passaram a ser supérfluas. Mas eu até, eu trouxe uma fotografia aí de 1962, e até brincava nos últimos tempos com os colegas mostrando essa fotografia e dizendo: “olha, eu tenho aqui o projeto de como vai ficar a Volkswagen.” Aí todo mundo olhava e acreditava que ia ficar daquele jeito. (risos) E era, na realidade, como tinha sido em 1962...

P/1 – E como você foi parar no RH?

R – Bom, o RH foi assim, o pessoal de RH... Existia uma área em RH, que era uma área muito crítica naquele tempo, que era a área de remuneração, salários. Era a iniciação de salários. Naquele tempo tinha muito problema de como quantificar o que é que cada cargo valia dentro da empresa, para poder remunerar de acordo com a complexidade do cargo. E aí é um processo todo técnico, um levantamento de função, descrição de atividade, responsabilidades, tal. Só que eles queriam fazer isso numa área técnica, que era, por exemplo, a área de ferramentaria, manutenção, enfim, inspeção, essas áreas técnicas, que não existia nenhum analista que tivesse conhecimento técnico para poder falar de igual a igual com as pessoas que iam dar as informações, para poder interpretar realmente o valor do cargo. E eu não sei por que cargas d'água descobriram, talvez até pelo fato de estar trabalhando com os meninos da escolinha para o treinamento e tal, e um belo dia me procuraram, e falaram: “você não quer mudar, trabalhar em recursos humanos? A atividade é essa, assim, assim e assado”. Obviamente que eu ia sair de uma função horista e ia passar para mensalista, e obviamente que eu achava muito bom...

P/1 – Como que era a estrutura do RH nessa época?

R – Você quer dizer em nível de organograma? Eu não me lembro dos detalhes, eu sei que tinha uma área de pessoal, chamada de pessoal, que tinha o que nós chamaríamos hoje de documentação de pessoal; tinha a folha de pagamento; tinha administração de salários; depois tinha uma área social, onde tinha um departamento social, um departamento jurídico para empregados; tinha uma área de serviços, mas era mais separada; tinha assistência médica, separada da alimentação, era uma outra área também; segurança patrimonial e a segurança do trabalho. Quer dizer, não é muito diferente de como que é hoje, uma área típica de recursos humanos.

P/1 – Mas e os profissionais que trabalhavam?

R – Olha, a área onde eu diria que tinha o pessoal mais qualificado é na área de administração de salários, que tinha tido uma ênfase muito grande da diretoria, e o pessoal era, todos eles praticamente, de nível superior. Então, era uma área assim, vamos dizer, quase que de elite dentro de recursos humanos. E eu tive sorte de ir para lá, e era bom porque a jornada mensalista era menor, menos horas de trabalho, eram eu acho que 42 horas, ou 43 horas por semana. Quer dizer, era bem menor a jornada, você entrava mais tarde, entrava às 8:00 horas da manhã, em vez das 6:00 da manhã, então já era um grande benefício. E do ponto de vista da remuneração também valia à pena, então tinha uma série de vantagens, aí eu aceitei, eu não quis nem saber.

P/1 – E você chegou a fazer algum curso de imediato, ou não? Você foi...

R – Não, logo depois. Eu já tinha, ainda na ferramentaria, eu já tinha feito o chamado segundo grau de hoje, curso técnico. Só que eu fiz um que não tinha nada que ver com ferramentaria, eu fiz curso técnico de eletrônica. Naquele tempo você tinha, o chamado segundo grau você podia fazer com especialização em um curso técnico, então eu fiz o curso técnico de eletrônica, à noite, puxado para burro, sacrificado, mas... E consegui me formar, e aí quando eu fui para essa área de remuneração, eu realmente só tinha o segundo grau, o que hoje nós chamamos de segundo grau, e a maioria dos meus colegas, todos eles já tinham curso superior. Apesar de que, naquele tempo, o fato de você ter segundo grau,

o nível superior era algo que era muito mais, um nível muito mais do que hoje é considerado. Hoje em dia, a facilidade, graças a Deus que nós temos, de poder cursar um nível superior, e até pessoas de origem humilde poderem fazer é muito grande, ainda bem. Naquele tempo era bem mais difícil, tinha pouca escola particular, eram só escolas públicas, universidades públicas, era muito mais difícil de você ter essa oportunidade. Hoje em dia, não, hoje em dia se você puder pagar, você consegue fazer qualquer curso superior. Então, ter o segundo grau era algo que já te diferenciava em relação à grande massa de operários do Brasil. Mas, enfim, fui lá para a remuneração, comecei uma carreira nova.

P/1 – E como foi? O que você fazia lá?

R – Eu comecei justamente fazendo esses trabalhos de avaliação de cargos, levantamento de função. Foi até interessante, porque o gerente da ferramentaria naquele tempo, quando ele soube que eu tinha recebido o convite para ir para recursos humanos, como havia escassez de mão-de-obra especializada, eles não gostavam muito de perder mão-de-obra para outras áreas. Então, ele ficou muito bravo, ele não queria me liberar, não queria aceitar a minha transferência e eu fiquei meio assim, “bom, como é que eu vou fazer agora?”. Mas o pessoal de RH conversou, eu acho que eles deram uma chave de galão em cima dele, e o convenceram de que ele deveria me liberar. E aí foi até interessante, meio na base da amizade, meio na base da pressão ele me disse: “olha, tudo bem, nós vamos aceitar a sua transferência, só que nunca mais você vai pôr os pés aqui dentro.” Aí tudo bem, aí passou 15 dias lá em remuneração e me mandaram fazer avaliação de cargo na ferramentaria. Aí eu cheguei lá, fui procurar esse meu antigo chefe e falei: “olha, você falou que eu não podia entrar, mas mandaram eu entrar, certo?” (risos) Então comecei a fazer descrição de cargos, avaliação de cargos, e daí para frente, dentro dessa área, muitos anos.

P/1 – E não tinha outra pessoa na Volkswagen que fazia isso?

R – Não, não tinha. Que conhecesse assim a parte prática, não, não tinha. Tinham dois colegas que também entraram pouco tempo depois, dois engenheiros, mas eles tinham conhecimento teórico, eram engenheiros. Então a gente falava quase de igual para igual, mas não tinham a parte prática, a parte de poder falar em conhecimento de causa.

P/1 – E quando você foi para RH, além da mudança de horista para mensalista, você teve um aumento de salário?

R – Oh, teve, sempre teve. Havia uma diferença de salário, não era muito, mas já era alguma coisa expressiva, já valia a pena sim. E o fato de trabalhar também uma jornada menor e tal, dormir um pouco mais...

P/1 – E aí, o que aconteceu com você na Volkswagen depois disso?

R – Bom, aí eu fiquei nessa área de remuneração, praticamente a minha carreira toda foi dentro dessa área de administração de salários. Eu fiquei como analista até, acho que foi até 1974, se não me engano.

P/1 – É, então nessa sua função você acabou percorrendo todos os setores da fábrica?

R – Ah, sim, sim, eu conheci, nossa! Nessa área de administração de salários, o pessoal conhecia todas as funções da empresa, todas, todas, todas. Então, não só as funções, como você acabava conhecendo geograficamente a empresa toda, todos os recantos, todos os cantinhos. Você tinha um relacionamento grande, você conhecia tudo quanto era supervisor, gerente, mestre, empregado em geral, porque nós fazíamos uma atividade também que era, hoje em dia poderíamos dizer que era uma auditoria de cargos. Então nós auditávamos uma vez por ano todos os empregados da empresa, para saber o que eles estavam fazendo de fato. Para checar se a função deles correspondia com as atividades deles. Então, todos os empregados, posso dizer que naquela época, nós conversamos com todos os empregados da companhia, todos eles. Então você conhecia tudo, inclusive os processos de produção, a gente acabava conhecendo tudo. Como é que se fazia o carro, todos os cantinhos, tudo, tudo.

P/1 – E o RH, lá da Anchieta, ele era completamente independente? Não tinha nenhuma vinculação com algum RH da Alemanha?

R – Não, não. Porque a organização da... Naquele tempo, da Volkswagen ela era bastante independente. Quero dizer, você tinha, é lógico, a diretoria respondia a uma diretoria da Alemanha, mas era quase que de presidente para presidente. Os diretores tinham um relacionamento assim, formal, mas não de subordinação direta, não tinha, não era uma organização matricial como hoje a maior parte das empresas têm, não, não era, nós éramos diretamente ao presidente da companhia daqui do Brasil.

P/1 – E os salários da Volkswagen realmente eram maiores do que os das outras montadoras?

R – Não é que fossem maior que das outras montadoras. Eu acho que eram mais ou menos iguais aos das outras montadoras, mas é que eram muito diferentes do resto das empresas, até hoje isso acontece. Hoje em dia a indústria automobilística paga, eu diria quase o dobro do que as outras empresas do ramo metalúrgico da mesma região pagam. E a situação é pior se você comparar a situação do ABC com o resto do Brasil. Hoje em dia, podemos falar, a Volkswagen do Brasil, a Volkswagen em São Bernardo e as outras automobilísticas em São Bernardo, no ABC, elas pagam 40% ou mais do que, por exemplo, a Fiat em Betim, em Minas Gerais. Quer dizer, é uma diferença muito grande de remuneração.

P/1 – Mas essa diferença existia já?

R – Existia. Bom, naquele tempo nem tinha a Fiat. Mas existia já.

P/1 – Em relação às outras montadoras?

R – E era até, eu diria até mais brutal. Porque naquele tempo só tinha montadoras no ABC, então elas se diferenciavam muito das outras empresas metalúrgicas que tinha no Brasil. E mesmo das outras metalúrgicas do próprio ABC. Até hoje é diferente, muito diferente. Então era assim, para os empregados, e não só horistas, os empregados mensalistas, os técnicos, os engenheiros, tal, trabalharem numa montadora, era assim o it, a melhor coisa que podia acontecer para ele. Fora uma outra coisa que era, até a gente brincava o ano passado, isso há 40 anos atrás, 30 anos atrás, você via muitas vezes anúncio em jornal oferecendo emprego, procurando empregados, então o sujeito colocava o nome da empresa, tal, “oferece carteira assinada”. Quer dizer, oferecer carteira assinada já era uma coisa naquele tempo. E, naquele tempo, a indústria automobilística em geral já oferecia assistência médica, assistência jurídica, tinha restaurante subsidiado, tremendo subsídio, enfim, tinha uma série de coisas que diferenciavam a indústria automobilística das outras empresas no Brasil. E até hoje a indústria automobilística mantém um padrão de referência bom

P/1 – E quando foi inaugurado Taubaté, você chegou a cuidar dos cargos e salários lá também?

R – Sim, porque eu já tinha, eu já era supervisor ou chefe de seção, se não me engano. Então, a área de administração de salários das fábricas ficava a parte da orientação técnica, vai, era subordinada à nossa área. Apesar de existir um gerente de Recursos Humanos em cada uma das fábricas, mas as áreas subordinadas a eles têm um relacionamento técnico. Essa área de remuneração de Taubaté ficou subordinada a nós, do ponto de vista técnico, não de hierarquia disciplinar, porque aí tinha o gerente da fábrica mesmo.

P/1 – E é muito diferente essa mão-de-obra?

R – Não, porque veja, Taubaté começou com uma montadora puramente. Não tinha desenvolvimento de produto, não tinha praticamente ferramentaria nenhuma, tinha só uma estamparia, uma montagem final e uma pintura. Então são atividades que exigem um treinamento operacional, mas não exigem mão-de-obra muito qualificada. Hoje em dia, sim, hoje em dia os processos mudaram muito. Mas, naquele tempo, era um trabalho muito mais manual, então você com um treinamento, você pegava um empregado, até tinha um certo folclore na parte de colocação, você... o pessoal falava: “olha, basta olhar para as mãos de um sujeito, se tiver calo pode entrar, porque é empregado que vai trabalhar mesmo.” Então tinha que ser forte, ter calo na mão, ter vontade de trabalhar e treinamento, facilitava a vida. Em Taubaté começou assim. Hoje em dia, não, hoje em dia já precisa de mão de obra especializada.

P/1 – E você também que fez esse arranjo, esse arranjo de cargos e salários para...

R – Sim, porque nós praticamente transportamos os cargos que já existiam na Anchieta para lá. Quer dizer, foi uma cópia...

P/1 – Era isso o que eu queria saber, foi simplesmente uma cópia?

R – Foi, foi uma cópia. A remuneração no começo era menor, em Taubaté, porque a remuneração do Vale do Paraíba já era muito menor do que do ABC, naquele tempo, e nós começamos pagando salários menores em Taubaté do que em São Bernardo. Passou alguns poucos anos depois, equiparou.

P/1 – E se tem idéia por que é que a Volkswagen resolveu ir para Taubaté?

R – Eu não sei dos detalhes, eu sei que precisava ampliar o volume de produção. A Anchieta tinha chegado no gargalo, no volume, provavelmente, disso eu não sei os detalhes, deve ter tido até um certo incentivo fiscal, ou do terreno, ou alguma coisa desse tipo, que facilitou a vida. E, depois, a área do Vale do Paraíba era uma área onde estava se expandindo muito a indústria, porque é uma área que facilita o escoamento da produção, fica no meio dos grandes centros do Brasil, o Rio de Janeiro e São Paulo. A Ford também estava indo para lá, se não tinha ido, não me recordo, a GM também já ido lá para São José dos Campos, tinha já as empresas de São José. Então era um pólo industrial que prometia muito, e acho que a indústria resolveu apostar naquela região lá, acho que foi uma boa aposta.

P/1 – E você diria que, nos anos 1970, houve uma mudança significativa no corpo da mão de obra na Anchieta?

R – Eu não sei se foi de repente, foi lentamente. Por quê? Porque os processos também mudaram muito. Então do ponto de vista de treinamento, de especialização, a mão-de-obra começou a ter necessidade de ser mais especializada, ter conhecimento mais técnico, então isso fez com que realmente essa mão-de-obra fosse se aprimorando. E a própria empresa formava, a cada ano formava 100, 150 novos profissionais dentro desse esquema da chamada escola do SENAI, que iam melhorando muito o nível de mão-de-obra.

P/1 – E vamos falar das greves um pouco... O que você poderia me falar sobre isso?

R – Bom, é o tal negócio, naquele tempo, eu acho que ambos os lados tinham, tanto do lado da empresa como do lado dos sindicatos, tinham muita inexperiência, vai. Havia todo o cenário político, chamado governo militar, e que isso... O que acontece? O foco foi em cima da indústria automobilística, o foco dessa mudança, do nascimento dos líderes sindicais, dos grandes sindicatos, porque era mão-de-obra que tinha se especializado mais. Ao mesmo tempo em que ela tinha tido um desenvolvimento técnico, de especialização, até pelo fato de que ela tinha um maior poder aquisitivo, ela começou a ter mais conhecimento do mundo em si, começou a entender o mundo, essa mão-de-obra, a perceber de que poderia mudar um pouco. E aí os sindicatos, as lideranças sindicais nasceram dentro dessa mão-de-obra mais esclarecida, vamos dizer assim, e aí foi puxando. Houve burradas dos dois lados, exageros dos dois lados, mas isso é natural, falta de experiência. Hoje em dia, certamente, muita coisa do que aconteceu não teria acontecido, nem de um lado, nem do outro. Os empresários, eu não diria que fosse a indústria, os empresários da indústria automobilística, que eles eram pressionados pelo cenário empresarial do Brasil, tinham muito medo desse nascimento, dessas

lideranças sindicais, o governo também tinha medo, e uma coisa foi puxando a outra.

P/1 – E como é que esses medos todos alteraram o cotidiano de uma fábrica como a Volkswagen? Como é que isso se percebia no cotidiano?

R – Bom, tem que entender o seguinte, acho que a Volkswagen ela tem uma característica interessante. Nessa mesma época, na Europa, já tinha tido uma evolução das relações trabalhistas muito mais avançada do que estava acontecendo aqui. Já tinha, já começavam a surgir as comissões de fábrica, representações de empregados na Alemanha, até culminou com a chamada cogestão. A Volkswagen da Alemanha ela tem uma administração que é feita através de uma cogestão entre trabalhadores e os acionistas. Existe o colegiado que toma as decisões da empresa, que é composto por dois grupos: dez membros da diretoria, que representam os acionistas, e dez membros que representam os empregados.

P/1 – Desde quando?

R – Isso já tem um bocadinho de tempo. Acho que na década de 1980 ou até um pouco antes do que isso. Até porque, isso faz parte da própria legislação alemã, tem um respaldo legal atrás disso. Então, o que acontece? A Volkswagen, ela não podia ser contra esse relacionamento com os sindicatos e os empregados, porque ela tinha na matriz já um relacionamento diferente, eles já se entendiam, já não havia esse conflito, esse conflito já tinha passado. Então aqui houve um conflito interno, mesmo que a empresa, que a diretoria da empresa quisesse ou fosse pressionada pela comunidade empresarial para ter um atrito com os sindicatos, com as lideranças sindicais, com os trabalhadores, mas por outro lado a própria matriz falava: “ô, espera aí, não é assim, nós temos que entender esse relacionamento.” E tanto assim, que a Volkswagen sempre teve um relacionamento não paternalista, mas sempre se relacionou bem com os seus empregados, por incrível que pareça, mas sem ser paternalista. Não é empresa que, por exemplo, bate a mão nas costas do empregado, fica oferecendo, como muitas empresas oferecem lá, festinha disso, festinha daquilo... Fazendo só um parêntese, você pega, por exemplo, uma situação da Fiat que optou pelo caminho paternalista, então ela oferece, por exemplo, um carro para quando a filha do empregado se casa, ela oferece para levar a noiva na igreja. É um negócio bonito, interessante e tal. A Volkswagen nunca achou que isso era quase uma esmola, não ia fazer isso com o empregado, preferia ter uma boa assistência médica, um bom tratamento com o empregado, pagar bem e tal, mas não ficar batendo nas costas do empregado. Essa foi uma época interessante, porque tinha sempre o pessoal que queria partir para a violência, e o pessoal que dizia: “não, espera aí, vamos devagar.” Mas o ambiente no Brasil todo era muito conturbado, então tivemos algumas... Tem até um fato interessante, que eu acho que hoje a gente pode contar, quase que uma historinha: havia aquele clima todo de, não digo terror, mas de discussão, e havia aquelas reuniões, aquelas assembleias na Vila Euclides, no Estádio da Vila Euclides lá em São Bernardo. Então ia lá o Lula, Vicentinho, aquela turma toda, tal. E a empresa, todas as empresas queriam saber o que estava acontecendo lá, o que ia acontecer lá, e eram aqueles momentos onde até helicópteros do governo passavam em cima, davam rasante, ficava todo mundo assustado, com medo, teve intervenção no sindicato, aquela história toda. Ai tinha um colega lá em RH, um dos gerentes lá que resolveu... “Puxa vida, nós precisamos saber o que está acontecendo lá, o que vai acontecer na assembleia, o que é que os caras vão fazer, quem vai falar.” E aí um colega, um amigo nosso inventou uma história. Então pegamos um colega que já não está mais na companhia, então não tem problema, ele se prontificou a servir de herói; ele foi do lado do Estádio da Vila Euclides, tinha uma empresa desativada e tinha uma torre com uma caixa d’água do lado, aí ele foi bem cedo, deu uma gorjetinha para o guarda, a empresa lá desativada, subiu no alto da caixa d’água, pegou um rádio comunicador... não sei se vocês sabem, naquele tempo o telefone celular era coisa do Flash Gordon, não existia, então tinha aqueles “patacão”, aqueles telefones, telefone não, era rádio comunicador, e quem usava era o pessoal da segurança. Era grande, uma antena comprida. Aí ele falou, bom, eu vou transmitir com esse negócio para um outro, uma pessoa que tinha lá mesmo em São Bernardo, que tinha um rádio amador, recebia a informação, passava via telefone para a fábrica, e a fábrica ficava sabendo o que estava acontecendo na assembleia. E aí começou. Ele fez todo esse ato heróico, subiu na torre, ficou lá, se o pessoal descobre que ele estava lá em cima, ele seria linchado, não ia sobrar nada dele. Mas, enfim, ele ficou lá, começou a assembleia, o Lula, todo mundo falando lá e ele tentando transmitir com aquela traquitana toda, mas tinha tanta estática, tanto ruído, que ninguém entendia nada do que ele estava passando, aí o pessoal acabou desistindo, “não dá para ouvir nada”, tal. Aí eu descí, estava na Ala 7 ainda, descí do escritório lá de cima onde a gente estava tentando entender o que estava acontecendo, e desistimos. Aí fui junto com um amigo, fui pegar o meu carro para voltar para o meu escritório que ficava numa outra ala, liguei o rádio na Jovem Pan, e estavam transmitindo ao vivo embaixo do palanque! (risos) Então aí nós avisamos: “olha, desiste, é só ligar o rádio!” (risos) Eram coisas assim que, você pode dizer hoje em dia “puxa, mas é todo mundo...”, mas era o momento, era aquele instante de ações heróicas. Nós tivemos o Batalhão de Choque dentro da empresa, para proteger a entrada, porque tinha momentos que os empregados queriam fazer aquelas greves, queriam entrar dentro da fábrica, arrombar tudo, então, você fala: “pô, de um lado você segurando, não faz tanta loucura, não faz tanta besteira, mas do outro lado também tinha uma agressão...”, então era um aprendizado, para nós foi um aprendizado, ao menos para mim foi.

(pausa)

P/1 – Então, retomando, a gente estava falando sobre as greves e os medos. Eu queria que você voltasse um pouquinho e falasse da sua época lá, na repressão da infância.

R – Na realidade, o que acontece é o seguinte, a gente faz... Eu posso fazer essa comparação entre o que nós tivemos aqui, dentro dos chamados governos de repressão, governos militares, e o que eu passei na infância. Na Espanha, em 1943 quando eu nasci, já tinha terminado a Guerra Civil, o Franco tinha tomado conta do governo, e obviamente que o regime era um regime, comparado, eu acho que comparado com o regime chamado de repressão aqui do Brasil, muito pior. Na minha cidade, na minha região na Catalunha, o catalão era a língua oficial, e ela foi proibida. Então você não podia falar em catalão na rua, não podia ler nada, as placas de rua, cartazes, enfim, tudo o que tinha sido escrito em catalão foi arrancado. A polícia invadia, muitas vezes, as casas das pessoas de madrugada; até livros, se você tivesse um livro considerado subversivo, que não era alguma coisa escrita em catalão, você podia ir preso. O meu pai ficou três anos preso num campo de concentração, logo depois que terminou a guerra. Então eu senti muito na pele a parte também econômica, por exemplo, a comida, mesmo que você tivesse dinheiro você não tinha, coisas que assim hoje se pode dizer são tão comuns, açúcar, manteiga, óleo, era tudo racionado, mesmo o pão. Você recebia uns tíquetes que valiam por mês, era um por semana, então você ia à padaria, ia à quitanda, em algum lugar, e só podia comprar se você tivesse aquele tíquete, e era um apuro desgraçado. Eu ia, eu me lembro pequeno, nove, oito anos, mas eu saía com a minha mãe para comprar batata no

câmbio negro. Tinha pessoas que conseguiam batata, e outros tipos de comida assim que você precisaria comprar com o tiquete, mas você não podia comprar mais porque o tiquete tinha acabado, então você ia na casa dessas pessoas e, por baixo do pano, você comprava no câmbio negro. Era um regime realmente, que além da parte política você tinha a parte econômica, de aperto. Eu lembro que a minha avó, por exemplo, conseguiu uma vez ovos, que era muito difícil de conseguir ovos, então era um ovo por semana! E eram os ovos para os netos, tinha dois netos... Era um negócio, é dizer era um negócio apertado do ponto de vista político e do ponto de vista econômico. Quando nós viemos para cá, em 1956, ainda era o regime do Franco, já não tinha essa pressão tão grande, mas ainda havia um certo medo, uma certa preocupação com o que você falasse em público, e no Brasil para mim foi, um dos fatos que eu até esqueci de comentar, foi uma descoberta da liberdade. Por incrível que pareça, eu acho que o meu pai mais do que eu, e a minha mãe também, sentimos essa... Poder falar qualquer coisa. A imprensa, por exemplo, é um negócio meio engraçado, a imprensa na Espanha não podia publicar moça de maiô, não tinha moça de maiô, de pernas para fora não aparecia em revista, em lugar nenhum lá. E quando nós chegamos aqui, eu me lembro que o meu pai comprou uma revista, naquele tempo tinha uma revista chamada “Cruzeiro”, “O Cruzeiro”, e era a época do carnaval, meu deus do céu! Quando ele abriu aquelas coisas lá, pensou que era pornografia. (risos) Era um regime totalmente, para os nossos padrões, de liberdade absoluta. Isso foi muito gostoso, realmente.

P/1 – Legal. Vamos voltar lá para as greves... (risos) Eu queria te fazer uma colocação, você era um ferramenteiro, você trabalhava na sessão de ferramentaria, você passou para RH e, naquele momento, nas greves era você que estava lá tentando escutar, você não estava lá na Vila Euclides, você estava do outro lado...

R – Certo.

P/1 – Eu queria te perguntar o seguinte, você continuou com amizades? Quero dizer, como é que ficava isso? Porque não foi tanto tempo assim, desde que você saiu da ferramentaria.

R – Não, não foi. Continuei, continuei com amizades. Muitos colegas daquele tempo, inclusive teve colegas que eu fiz naquele tempo da ferramentaria e depois acabei até continuando com a amizade fora. Teve um amigo meu, inclusive, que ele foi até assessor do Leonel Brizola, e a gente se dava bem, eu ia até na casa dele, a família se entendia, conversava. Não havia esse conflito, não. Porque, na realidade, eu acho que era um conflito mais de lideranças. Os empregados embaixo, eles depois de um certo tempo provavelmente politizaram-se muito. Os empregados foram sendo politizados, não sei se alguém vai me entender bem ou mal, mas eu acho que foram sendo convencidos de que tinham que atender uma certa linha política, e que naquele tempo eles não ligavam muito para isso não. Os desejos eram mais desejos práticos, eram desejos de “bom, puxa vida, queremos mais aumento, preciso aumentar o salário.” Ótimo, basicamente a preocupação era essa, tentar conseguir melhores aumentos, tal. Quando foram se politizando eles começaram a descobrir que podiam procurar outras coisas além, não somente salário. E eu acho que os sindicatos tinham necessidade de criar um certo antagonismo, até forçado, então mesmo que a empresa fosse, entre outras, uma empresa boa, não só a indústria, a Volkswagen, mas outras também que tratassem os empregados com respeito, enfim, que dessem um tratamento dentro do que era normal dentro da sociedade brasileira, um tratamento melhor até do que o resto da sociedade, mas os sindicatos começaram a aculturar os empregados de que o patrão, vamos dizer assim, a empresa, ela é ruim por natureza. Porque você é obrigado a criar uma oposição, então em determinado momento os sindicatos passaram a criar essa imagem de que o chefe, o patrão, o diretor, a empresa, eram ruins geneticamente, eles nascem ruins, eles são ruins. E você, operário, é explorado por essa empresa, por esse chefe, por esse patrão, então você tem o direito de ficar bravo com eles, de reagir, de reclamar. Então existe uma certa cegueira, não existe a vontade de se entender. Tem mudado um pouco ao longo dos últimos anos.

P/1 – Então, você entrou como ferramenteiro, que você ficou alguns anos na ferramentaria como operário, você diria que era uma pessoa politizada?

R – Não, não era não. Primeiro que eu era muito jovem. Para mim era uma empresa que, puxa vida, dava um tratamento muito bom. Eu era mais ou menos Poliana, vai. Eu achava tudo muito legal, muito bom. Havia naquele tempo, na ferramentaria havia já uma linha, alguns espanhóis inclusive, que faziam uma oposição muito forte e queriam realmente partir, até porque eles tinham vindo com idéias anarquistas da Espanha, então você transporta já as idéias para cá, aquele miolo de querer criar problema, de querer gerar essa disputa, essa briga de classes vai, falando exagerado. Mas eu nunca tinha me envolvido porque eu não sentia necessidade ainda. Eu tive colegas dentro da ferramentaria, e eu me dei muito bem com eles, que faziam parte do Partido Comunista, fiquei sabendo depois. Um deles inclusive foi preso na época da repressão, ficou preso lá no Dops e tal. Mas eu nunca entrei nessa, não senti necessidade, e eles também nunca me forçaram, essa que é a verdade. A gente sempre se deu bem. E depois, alguém pode dizer: “puxa vida, você estava de um lado e você se bandeou para outro lado”. Não senti esse trauma não. Ao contrário, eu acho que tanto de um lado como do outro, eu sempre consegui me dar bem com os dois lados. E isso, ao longo dos últimos anos, a partir de 1995, que eu comecei a trabalhar muito na área de relações trabalhistas – eu fui gerente de relações trabalhistas no grupo – aí tinha muito relacionamento com os líderes sindicais, discussões, negociações, mas sempre conseguimos ter o diálogo aberto. Porque eu acho que o importante, nesse tipo de relação, é a chamada credibilidade. Se você, qualquer tipo de negociação, qualquer tipo de relação, se você demonstra que o que você está dizendo, informando, negociando, querendo, é algo que é transparente, e o outro lado percebe isso, e você consegue também ver do outro lado o mesmo tipo de relação, as coisas andam, não é uma briga, é uma discussão de interesses, eu quero isso você quer aquilo, aonde nós vamos chegar?

P/1 – E as comissões de fábrica começaram quando?

R – Elas começaram naquela época. A Volkswagen, na realidade, ela criou uma comissão de fábrica, não me lembro do ano, acho que foi 1978, se não me engano. E o sindicato sempre diz que a primeira comissão de fábrica foi outorgada, porque foi a fábrica que quis a comissão de fábrica e, na realidade, porque a própria matriz estava colocando uma certa pressão para que nós aqui no Brasil também tivéssemos comissão de fábrica. Então a diretoria resolveu que era o momento de se criar uma comissão de fábrica, e foi feita uma eleição, mas como não tinha sido iniciativa do sindicato, ela foi considerada, essa primeira, o sindicato sempre considerou como biônica. Mas logo depois, acho que dois anos depois já teve a

primeira comissão de fábrica, acho que foi em 1978 a primeira do sindicato, pouco antes foi a que a empresa criou. Era uma época onde as empresas começavam a ter, se não me engano a Scania foi a primeira que teve ou a Ford, uma delas, então todas elas começaram a ter esse órgão dentro da empresa, chamado comissão de fábrica.

P/1 – Como é que começou a funcionar isso? Qual foi o primeiro momento da instalação no sindicato?

R – Bom, eu acho que não é muito diferente do que é hoje. Eram elementos, a segunda vamos dizer, a que foi criada depois com eleições dentro dos empregados, os empregados escolhiam os seus próprios representantes e houve muito aprendizado, essa que é a verdade. Porque havia muito medo do lado da empresa de que essa comissão fosse ser um grupo de terror, contra. Mas eu acho que depois, ao longo do relacionamento, começou a se perceber que era uma forma de se eliminar disputas. Antes de surgirem os grandes conflitos as coisas eram discutidas, obviamente depois acaba virando quase que um trampolim político, porque muitos dos representantes dos empregados... É um fenômeno interessante: ele é escolhido, ele começa a ficar um ano, dois anos, às vezes é reeleito, então ele começa a perder o contato profissional, ele passa a ser... Porque ele passa a ter quase que o tempo todo tomado por discussões com os empregados, leva os problemas do empregado para a diretoria, e conversa, tal. Então, ele deixa de ser um operário, um profissional da área, e passa a ser um ente político. Quando terminam os mandatos eles ficam meio perdidos, porque retornar a uma atividade onde aquela liberdade de você ficar flanando pela fábrica, conversando com todo mundo termina e passa a ter uma rotina outra vez de ter que trabalhar é um negócio complicado. Depois, também é quase que um descenso profissional, o sujeito tinha um certo poder, uma certa autoridade e de repente passa a ser um operário comum. Então, muitos deles partem para a linha política.

P/1 – Mas nessa época em que foram criadas as primeiras comissões, já havia gerência de relações trabalhistas?

R – Já. Foi quase que, especificamente de relações trabalhistas começou mais ou menos na mesma época.

P/1 – E quando que você assumiu essa gerência?

R – Eu assumi em 1996, 1997 por aí. Foi logo depois da Autolatina.

P/2 – Ainda dentro da década de 1980, você poderia dizer quais foram os impactos que houve com os primeiros projetos de automação da linha de produção?

R – Bom, veja bem, não houve muito, nessa época ainda não havia uma automação muito grande, porque o que poderíamos dizer que automatizou um pouco foi a área de usinagem, que era uma área que começou a ter uma certa automação. Mas na área de montagem final não tinha automação, não teve quase efeito nenhum; na estamparia também continua sendo tudo manual. Alguma coisa na armação, poderíamos dizer que automatizou, mas não se pensava em robôs ainda, naquela época. Eram dispositivos, eram equipamentos que facilitavam a vida do empregado, mas como automação mesmo a tendência era sempre, sempre foi de facilitar as atividades, vamos dizer, mais penosas. Essa que é a verdade. Porque você pega uma área que hoje é mais robotizada, a área de armação, onde nos filmes você vê aquelas chapas todas sendo soldadas, saindo faísca para tudo quanto é lado, tudo isso, é a área que complica mais a segurança do empregado, exige mais risco, ele tem mais risco e, além do que, é uma atividade repetitiva que precisa ser sempre igual. Então, você usando as pessoas trabalhando, primeiro elas ficam mais propensas a ter um acidente e, segundo, a sequência nunca é igual, então a carroceria costuma sair com certas diferenças, e automatizando você elimina isso. Então, eu acho que o foco inicial foi esse. Foi eliminar os focos de risco, que manuseia mais peso, coisas desse tipo, e a questão de você ter uma sequência, uma padronização de atividades. Eu não acho que foi nessa época muito, a automatização teve muito impacto, não.

P/2 – Quando o senhor ouviu falar pela primeira vez da Autolatina?

R – Olha, o assunto da fusão foi muito bem guardado durante quase um ano. Então, eu diria que eu comeci a ouvir falar da Autolatina entre nove meses, antes já, quase um ano antes da fusão oficial. Por quê? Porque houve, nessa fase da preparação da fusão, um trabalho de algumas pessoas, eu fui envolvido em alguns grupos também, de levantamento de informações para poder casar as rotinas, os procedimentos, enfim, casar tudo. Então, para o setor de recursos humanos, tinha um grupo de especialistas tanto da Ford como da Volkswagen, que começaram a montar uma espécie de dossiê das práticas de cada uma das empresas. Para poder até, depois na hora de dizer: “bom, vamos fazer a fusão de fato”, poder avaliar o impacto econômico disso. Indo para a parte prática, por exemplo, as duas empresas tinham sistemas de remuneração diferente, se os empregados iam começar a trabalhar juntos, não dava para manter isso diferenciado. Benefícios eram diferentes, então como juntar? E fazer uma fusão, ou você faz o que o americano chama de best ball, ou seja, você dá o melhor dos dois lados, e isso custa caro, ou você tem que administrar o conflito de tirar algum benefício de uma empresa porque a outra não tem. Então, esse foi um trabalho que começou a ser feito com uma certa antecedência e foi aí que nós começamos a perceber que realmente a coisa estava andando, mas ficou mais ou menos restrito isso. E aí, quando foi da fusão houve, vamos dizer, aquele choque geral em quem não estava envolvido, mas a gente já estava sabendo praticamente de todo o processo de fusão um pouco antes já.

P/2 – Como é que foi essa transição para a Autolatina? Como você percebeu a rotina, o cotidiano da fábrica?

R – Bom, obviamente que foi traumático. Porque quando você se casa com alguém, você é que escolheu a noiva e a noiva escolheu você. Agora, quando os outros escolhem a noiva para você, a coisa é meio complicada. Então eu acho que foi, para os empregados das duas empresas, esse foi um casamento forçado e, obviamente que, o primeiro choque, a reação nunca é boa. Mas eu acho que o processo foi conduzido, no início, bastante bem. Por quê? Porque no que tange assim diretamente com os empregados, houve uma fusão daquilo que as duas empresas tinham de melhor, então eu diria que nenhum dos dois lados perdeu, os dois lados acabaram ganhando, tanto em benefícios, como em até uma certa equalização de remuneração. Então, essa parte, dizer que te toca de perto, toca diretamente o empregado, não foi um grande choque, deu para

aliviar. Houve depois um conflito, sim, de poder. Porque você começou a ter aquela insegurança, do sujeito que é chefe de uma área e sabe que na outra empresa também tem a mesma área com outro chefe, então quem dos dois vai ficar? Esse foi realmente o grande problema, foi o choque de poder, de disputa de poder que aconteceu durante todo o período. Não chegou um momento que se falou: “bom, agora está sedimentado esse processo”, não. Para mim ele ia continuar até passar uma geração, onde esses traumas de “puxa, eu era chefe, aí o outro também era chefe, aí eu fui ‘rebaixado’, o outro...” Isso teria que ter sido, teria que ter morrido ao longo de uma geração de empregados. Antes disso ia ficar esse trauma. E foi o que aconteceu. Teve uma certa divisão, no meu entendimento, de áreas, ou seja, uma diretoria onde o predomínio, o mando deve ser de uma marca, na outra diretoria deve ser da outra marca, e assim em diante. Então foi loteada a empresa por marcas, e aí começou uma certa depuração que ia acontecer de qualquer jeito, mas não foi uma... Hoje em dia, por exemplo, as fusões eu acho que são muito mais radicais. As empresas se fundem e, logo depois, há uma limpeza, isso tem acontecido principalmente no ramo financeiro, nos bancos. Um banco absorve o outro, e de repente metade dos empregados é dispensada porque não há condições de se manter as duas organizações. Na Volkswagen foi mais lento, houve realmente uma redução de pessoal, mas foi bem administrado, eu acho, muita gente saiu, muita gente achou que devia sair porque tinha conflito, não ia conseguir sobreviver com aquela organização. Mas agora, alguns colegas meus vão achar que não, mas eu acho que os dois lados aprenderam. A organização da Ford era uma organização muito, do ponto de vista da administração eu acho que eram muito melhores do que a Volkswagen. Existia uma tecnologia da administração financeira, e administração em si, muito melhor do que a Volkswagen. Eram mais organizados. As rotinas eram muito quadradinhas na Ford, a coisa vinha tudo mastigadinho, tudo certinho. A Volkswagen era mais liberal, cada área administrava do seu jeito, era mais... e a área financeira, realmente, da Ford, eu acho que era muito melhor naquele tempo, do que a Volkswagen aqui no Brasil. Por outro lado, eu acho que a tecnologia, os processos técnicos de produção, de desenvolvimento do produto da Volkswagen, eram muito melhores do que os da Ford.

P/1 – E a parte de RH?

R – A parte de RH aconteceu o seguinte: o RH eu acho que foi absorvido pela Ford. Tanto assim que, quando houve a separação, poucos restaram da Volkswagen para renovar de novo, começar de novo um RH. Poucos executivos restaram daquela época para poder dizer: “bom, agora vamos ter um RH só da Volkswagen.” Não tinha mais, porque a maior parte deles já tinha ou saído da empresa, ou realmente o corpo executivo da Ford tinha abocanhado todas as atividades de RH.

P/1 – E como que foi reconstruir isso tudo depois da Autolatina?

R – Foi, não digo que foi muito complicado, mas o que aconteceu logo depois da separação, foi assim, eu acho que em todas as áreas, foi assim aquele espírito de pioneiro de novo: “opa, agora vamos levantar, arregaçar as mangas e vamos botar para quebrar, vamos fazer funcionar.” Então houve assim uma vontade, um esforço muito grande de todo mundo, pessoal, de todos os empregados que ficaram na Volkswagen. E foi interessante, porque com a separação os empregados tiveram que chegar a uma decisão; bom, quem era empregado de origem Volkswagen, volta para a Volkswagen, quem era empregado de origem Ford, volta para a Ford. Os empregados que tinham sido admitidos durante o título de Autolatina, a empresa, a diretoria podia escolher quem ia para um lado ou para o outro, mas o empregado também poderia optar se não queria ir, foi mais ou menos negociado. E, ao mesmo tempo, foi decidido que uma parcela dos empregados de uma marca poderia migrar para outra marca se quisessem, então o que acontece? Isso acontecia em todas as áreas, em RH aconteceu que alguns empregados de origem Ford quiseram ficar na Volkswagen, aliás, eu não me lembro agora se teve algum da Volkswagen que quis ficar na Ford, eu não me lembro, mas da Ford para a Volkswagen ficaram alguns, então há um número expressivo, que decidiu continuar na Volkswagen, ficar na Volkswagen. E aí começou vida nova, mas a empresa era totalmente diferente já, quer dizer, quem estava com o espírito de saudosismo “da antiga” Volkswagen se frustrou, porque realmente a nova Volkswagen era uma empresa nova. Eu diria até que, no meu caso eu trabalhei 35 anos na empresa, eu trabalhei uns anos numa empresa, sete anos numa outra empresa, eu acho que foi sete anos mais ou menos numa outra empresa, e depois numa outra empresa, então foram três empresas diferentes. E essa Volkswagen de 1995 para cá, 1995 a 1996, foi realmente uma outra empresa, totalmente diferente daquela antiga.

P/1 – E depois da Autolatina você assumiu a gerência de Relações Trabalhistas?

R – É, logo depois, um ano, um ano e pouco depois eu assumi relações trabalhistas. Nós naquele tempo já tínhamos a Volkswagen da Argentina, porque mesmo no período da Autolatina, a área de remuneração da Argentina também não era a parte, quero dizer, a orientação técnica continuava comigo. Então também ficamos com o RT, Relações Trabalhistas do Brasil e da Argentina. E aí foi a época, eu diria, das grandes negociações mais modernas, onde nós começamos a criar o banco de horas, o banco de dias, a semana reduzida de quatro dias, a semana Volkswagen, que foram coisas inovadoras. E não é mérito de uma pessoa, mas é mérito de todos, o Recursos Humanos, inclusive com uma assessoria muito grande da própria Alemanha.

P/1 – É muito diferente? Quero dizer, essa nova Volkswagen, pós Autolatina, faz muito diferente em relação aos trabalhadores?

R – Não é que faça diferente, ela é mais profissional, eu diria, que a Volkswagen do passado era. Uma Volkswagen mais, como eu diria? Mais emotiva, mais... Não era tão profissional quanto é hoje, hoje realmente o negócio é o que manda. No tempo da antiga Volkswagen, mesmo o corpo gerencial ele não estava tão preocupado, ele não era, não se fazia tanto, uma pressão tão grande com relação ao negócio, eram mais ilhas. Então, a produção, ela produzia e o negócio dela era produzir bem, mas o foco do negócio, de saber se dava lucro, se não dava, os custos, se o produto era de acordo com o que o cliente queria, tudo isso não era tão preocupante. Isso acontecia em todas as diretorias, então você pegava o desenvolvimento do produto, o negócio deles era fazer um carro bom, tecnicamente jóia e tal, mas não tinha ainda como hoje no caso, todo o corpo gerencial envolvido. E houve uma mudança muito grande nisso, no espírito de que todos eles estavam preocupados com negócio. Então, hoje o homem de manufatura, o homem de qualidade, o homem de finanças, todos eles estão preocupados com o resultado, como fazer com que o produto seja bom, como o cliente gosta dele, que ele dê resultado, que dê lucro, que os custos sejam baixos, está todo mundo envolvido. Isso não existia, ao menos na minha opinião, no passado.

P/1 – Estava lembrando que você é um escritor de causos, queria saber se você não quer contar aqui um caso da Volkswagen para nós?

R – Olha, eu escrevi algumas historinhas que me contaram. Mas algumas são muito fortes. (risos)

P/1 – Pode contar...

R – Tinha um escritório no departamento pessoal, ele era surdo, então ele usava, naquele tempo eles usavam aquele aparelhinho no bolso da camisa com um controle, e o fiozinho ia num foninho de ouvido. Hoje em dia, é quase que invisível, fica tudo no ouvido, mas naquele tempo era um negocinho meio grandão, com bateria, tal. E aí num sábado o pessoal veio trabalhar para fazer hora extra, e um colega meu lá, que ele já saiu da companhia também, gozador ao extremo juntou com um outro e falamos: “vamos passar uma peça no seu Olavo”, acho que era o nome dele, era um senhor de idade já. Aí eles chegaram e começaram a falar com ele, mas só movimentando os lábios, não falavam nada. Aí o sujeito pensou que a bateria tinha descarregado, que o volume estava baixo e começou a aumentar o volume do treco, e ele começou a aumentar o volume, quando eles perceberam que tinha aumentado tudo, eles deram um grito: “Ô, seu Olavo!”. Aí o sujeito quase que ficou surdo, o negócio deve ter arrebatado o tímpano dele. (risos) Essa foi uma das malvadezas que criaram. Outra também que fizeram malvadeza, foi no antigo departamento de estudos de tempos, que era chamado de Standard, que tinha um sujeito, acho que era nessa área ou no planejamento, era um sujeito já de idade também, alemão, ele tinha um cacoete, ele usava um chapéu, aquele chapéu tirolês com a peninha, acho que até era verde o chapéu, sei lá. Então ele vinha sempre com aquele chapéu, chegava no escritório ele pendurava no mancebo, deixava lá. Aí os caras, também eram... Porque era o, gozado... Hoje em dia seguramente não acontece isso mais dentro da Volkswagen, o clima é um clima mais profissional, naquele tempo era um clima mais de laissez faire, aparentemente. Aí dois pilantras também arrumaram e fizeram uma gozação, compraram dois chapéus iguais, só que de tamanhos diferentes, um maior e outro menor do que o que esse senhor usava. E aí o que acontece? Quando ele chegava, ele botava o chapéu e, quando ele ia ao banheiro, eles trocavam o chapéu. Aí, de tarde, quando o sujeito saía, botava o chapéu, o chapéu estava pequeno, aí ele ficou com a impressão de que a cabeça tinha inchado... (risos) Aí, no dia seguinte, eles trocavam pelo outro maior e o chapéu entrava na cabeça. Inclusive o homem foi até no médico, porque ele achou que a cabeça dele estava aumentando e diminuindo de tamanho! (risos) Eram brincadeiras desse tipo. Teve uma outra também, acho que essa eu não me lembro, aconteceu na ferramentaria, eu já tinha saído da ferramentaria. Tinha um rapaz, hoje eu acho que é gente que está na companhia ainda, que... Bom, os ferramenteiros também eram uma tremenda de uma máfia, resolveram fazer um sorteio, e o sorteio era o seguinte; era sair com uma moça, eles iam contratar a moça, iam arrumar até o carro, que naquele tempo nem todo mundo tinha carro, até o carro. Iam pagar uma estadia de motel, então o sorteio era esse, o prêmio era esse. Aí todo mundo começou a entrar na lista para participar, e esse rapaz entrou também na lista. Aí, ainda não tinha ocorrido o sorteio, nem nada, os pilantras resolveram passar uma peça nesse rapaz. Chegaram para ele, o pai dele trabalhava na fábrica, numa outra área, chegaram para ele e falaram que o pai dele tinha, sabia, tinha sabido que ele tinha participado desse sorteio, e que ele estava louco da vida com o filho, porque onde já se viu? Era um pai daqueles quadrados, bem conservador, como é que o filho dele ia entrar numa dessas. E o rapaz ficou com tanto medo que, naquele dia, ele não foi nem para casa, ele se escondeu, não quis ir para casa com medo de apanhar do pai. Aí, no dia seguinte eles contaram para o rapaz e falaram que era brincadeira, mas ele... E o pai ficou sem saber nada, ninguém contou nada para ele. (risos)

P/1 – E quem ganhou o concurso? (risos)

R – Não foi ele, não foi ele. (risos)

P/1 – A gente queria saber de você, qual é o carro símbolo da Volkswagen?

R – Bom, se eu falar que foi o Fusquinha é óbvio. Mas um carro que eu acho que marcou muito também foi a Brasília. Eu acho que, obviamente o Fusquinha porque foi um carro internacional, todo mundo sabe, é conhecido no mundo inteiro, mas eu acho que para nós, no Brasil, eu acho que a Brasília foi mais importante ainda, porque foi um produto que foi criado aqui no Brasil, foi desenvolvido pela organização, pelos projetistas, pelos engenheiros brasileiros, foi um carro que foi um tremendo sucesso de vendas, quem não teve uma Brasília. Acho que na minha geração todo mundo teve, e de vocês, certamente o pai de vocês teve uma Brasília, então...

P/1 – Você teve?

R – Muitas! (risos) Muitas. Era um carro que era, para os padrões daquela época, hoje em dia se você andar numa Brasília, você vai dizer: “Puxa, é...” Mas, para os padrões daquela época era um carro ótimo, para o que a gente tinha aqui no Brasil. Era um carro, internamente era grande, muito envidraçado, quer dizer, tinha uma boa visibilidade, tinha pouco porta-malas, é verdade, mas, enfim, era um carro que eu acho que foi um sucesso muito grande, mostrou que a nossa engenharia, o nosso desenvolvimento tinha condições de fazer alguma coisa. Natural que a plataforma era toda do próprio Fusca, a base mecânica era a mesma, mas criou-se um precedente, algo que nenhuma outra empresa repetiu no Brasil, por exemplo, um produto genuinamente nacional. Acho que essa Brasília, para mim seria o símbolo da Volkswagen. Hoje em dia, já desapareceu, todo mundo fala só do Fusquinha, mas...

P/1 – E que outros carros você teve?

R – Da Volkswagen tive todos. Porque eu trocava, todo ano trocava de carro, às vezes... É, porque a troca podia ser feita anualmente. Eu entrei, o primeiro carro que eu tive, como eu falei, comprei logo no começo, eu me lembro até hoje, um Fusca, acho que era um, naquele tempo acho que era 1.200 vermelho, depois já não me lembro mais que cores, nem nada. Eu sei que todo ano trocava, eu tive Fusca, depois tive Brasília, fiquei muito tempo com Brasília, obviamente, até que saiu o Passat, não, antes disso tive até o Zé do Caixão, chamado Zé do Caixão, que era o quatro portas da Volkswagen, que era também com plataforma, o original da, que veio da própria Brasília. Teve Zé do Caixão e teve aquele outro, Hat, que eu não me lembro mais como é que chamava lá também.

P/1 – TL?

R – O TL. Isso. Também tive um TL, verde, que era horrível... Mas, era o que tinha. Depois comecei a ter carro designado também, então eu comprava um carro para a minha esposa e tinha o carro da companhia, então eu tive Passat, aqueles Passats antigos eu tive bastante, todo ano também eu fui trocando Passat, e minha mulher tinha Brasília, então a gente tinha dois carros. Cheguei a ter um SP2, fiquei um ano com o SP2 também. Não gostei muito não, porque era um carro difícil de andar dentro, apertado, tal, só cabia dois, mas, enfim. Passat, eu gostei muito dos Passats daquela época, cheguei a ter até um Passat que era exportado para o Iraque naquele tempo das exportações e, não sei porque cargas d'água, sobrou, não me lembro, acabei comprando um, também verde com estofamento vermelho, imagina, era um... Para o iraquiano era o máximo, mas tinha uma vantagem, era um dos primeiros carros com ar condicionado que tinha no Brasil, então era muito bom. E, depois, entramos na época do Santana, enfim, todos os carros, até recentemente tive Passat alemão, Audi, o A3, o Golf, enfim, todos, acho que corri todos os carros na marca.

P/1 – E nesses, 35 anos que você ficou na Volkswagen? 35?

R – Sim.

P/1 – Nesses 35 anos se você tivesse que escolher um momento, que seria o mais marcante nessa sua trajetória, qual seria?

R – Olha, foi, acho que quando fui promovido de mensalista para supervisor, foi em 1974, foi um negócio que eu não esperava. De repente, a gerência me chamou lá e falou: “Olha, você vai passar a ser supervisor, vai tomar conta da pesquisa salarial”, tudo isso, foi surpresa. E, no mês seguinte, eu passei a chefe de seção. Quer dizer, foram duas promoções em uns dois meses: de supervisor, que era uma passagem de um cargo, vamos dizer de um mensalista para um cargo que ainda não era de executivo, mas era um cargo de chefia; e, no mês seguinte, já para um cargo de nível de executivo. Foi num período de dois meses uma subida muito rápida, e para mim foi assim, sabe? Um choque muito grande. Tem até uma passagem interessante, porque nesse momento que eu passei de mensalista para executivo assim, num período de dois meses eu passei... O executivo almoçava, e ainda hoje existe o restaurante só de executivos, era o restaurante “Ó”. Chamado “Ó”.

P/1 – Por quê “Ó”?

R – “Ó”, não sei. (risos) Porque foi “Ó”, eu não sei. Tinha restaurante de mensalista, de horista e restaurante “Ó”, que era de executivos. Agora, porque é que é “Ó”, alguém deve saber, eu não me detive a procurar saber isso. Então, existiam os executivos, não era um grande número de executivos na companhia, e eram muito fechados, era uma panelinha muito fechada. Eu e o outro amigo que também tinha sido promovido na mesma época, resolvemos almoçar juntos naquele dia, e aí nós vimos uma mesa vazia num canto, fomos lá e sentamos na mesa. Daí a pouco chegou um batalhão, todos germânicos, porque era, a gente não sabia que aquela mesa era uma mesa onde eles sempre sentavam, e era a mesa exclusiva deles, era o pessoal da área de finanças, se não me engano. E aí nós ficamos gelados, ficamos primeiro sem entender patavina o que estava acontecendo, e o pessoal passando o prato no nosso, porque se sentiram incomodados por ter dois estranhos na mesma mesa. Um negócio assim meio folclórico que aconteceu, mas foi realmente um fato marcante dessa promoção muito rápida, de um período de dois meses só.

P/1 – Enrique, você acha que é possível imaginar o Brasil sem a Volkswagen?

R – Eu acho que sim, mas teria tido, por exemplo, com a parte prática, a parte do produto, o Brasil sem o Fusquinha teria sofrido. Porque eu me lembro que, quando nós, quando teve o retorno do Fusquinha, acho que foi 1993, se não me engano, que o Fusquinha voltou a ser fabricado, por incrível que pareça tem um monte de padres que compraram o Fusquinha novo, por que? Porque o sujeito está naquelas paróquias lá no interior, estrada de terra, esburacada, não tinha, mesmo em 1993, que já tinha um monte de modelos nacionais, mas era o tipo do carro que é um símbolo daquilo que você consegue andar em qualquer lugar do Brasil. Então, acho que nesse ponto o Brasil realmente recebeu um impacto muito forte, de que pode fazer com que a população se movimentasse pelas áreas do interior do Brasil com um produto que talvez não tivesse tido outro.

P/1 – E a Kombi?

R – A Kombi, mas a Kombi já era um produto mais, maior, muito grande, então não é um produto para uso das pessoas em si, é sempre para fazer carga. Até hoje, eu acho que o produto que melhor retorno tem, custo e benefícios, floricultura, pequenas empresas, hoje em dia não tem um produto ainda que as atende, que cabe tanta tranqueira lá dentro. Tudo bem, tem um monte de problemas, é barulhento, não tem estabilidade e tal, mas é barato e tem espaço de monte lá dentro. Que concorrência tem? As Vans importadas, caríssimas. Quem não precisa de tanto tamanho muitas vezes, então... Mas o Fusquinha, realmente, acho que abriu, desbravou o Brasil, ajudou a desbravar o Brasil.

P/2 – E para o povo, a Volkswagen, seria diferente se não tivesse chegado ao Brasil?

R – Você está dizendo lá, com relação à Alemanha?

P/2 – É.

R – Eu não sei te dizer qual foi o impacto que a Volkswagen do Brasil teve para o grupo lá, não. Eu sei que durante algum tempo, isso há muito tempo atrás, o grupo do Brasil teve um retorno em lucro superior ao que a Alemanha tinha e, muita gente diz, eu não posso provar, de que, graças a isso a própria Alemanha se segurou muitas vezes com o retorno que aqui deu, no Brasil. Isso pode ser folclore, ou não, mas tem essas conversas no ar. Mas, hoje em dia, não, hoje em dia é muito importante a Volkswagen do Brasil para a Alemanha, obviamente que é, senão não

teria tido a separação. A Alemanha teria esquecido a Volkswagen do Brasil, e não foi o que aconteceu.

P/1 – E para a gente encerrar, Enrique, na sua opinião qual que é a importância de se resgatar os 50 anos dessa história?

R – Eu acho que uma coisa importante é poder fazer com que a gente se lembre de tudo aquilo que ia ficar esquecido. É interessante, nessas nossas conversas eu percebo quanta coisa que nós esquecemos, e que nós fomos deixando, ou não demos importância, ou pelo fato de ninguém nos perguntar, de ninguém tentar guardar isso, vai se perdendo. Eu acho que uma geração atrás de nós, quando tiver o cuidado, o interesse em olhar, em ler isso aqui, vai dizer: “puxa vida, mas, um negócio diferente, nem imaginava que poderia ter acontecido.” Uma coisa, por exemplo, que eu acho que a Volkswagen deveria se preocupar, e que a gente só fala, mas nunca fez, é o seguinte: nós não conseguimos criar um museu de produtos, nem que não seja de produtos, mas de história da Volkswagen, um local físico. Muita gente tentou, muita gente idealizou fazer isso, mas sempre faltou, porque é algo que não tem uma prioridade, não precisa ter uma prioridade, porque não vai dar um resultado, em resultado para a companhia, e sim um resultado quase que emocional, é mais emoção do que resultado prático. Então, um museu de fatos, de pessoas e de produto, está faltando. Têm coisas, por exemplo, que aconteceram em 1970, em 1970? Acho que foi em 1970 que tivemos aquele incêndio na pintura, na Ala 13, eu estava já em remuneração fazia pouco tempo, e a nossa ala ficava do lado da ala que, assim num canto da ala que pegou fogo. Foi um incêndio espantoso, um negócio... Mas o que você podia ver é o seguinte, todo mundo engajado em tentar salvar o que fosse possível, socorrendo todo mundo, o próprio presidente da empresa naquele tempo, correndo para cima e para baixo, resgatando pessoas, ajudando, fisicamente. Todos os empregados se engajaram em tentar salvar aquilo que era um patrimônio quase que de cada um. Foi um acontecimento muito forte. Tem também um fato que acho que pouca gente se lembra, deve ter sido também na década de 1970, não me lembro em que época foi, de repente se decidiu que ia se aumentar muito o volume de produção, e precisava-se muito de empregados, alguém, eu acho que até foi uma decisão intempestiva, mas, enfim, se decidiu contratar um volume enorme de empregados, tipo, sei lá, 4.000, 5.000 empregados ou mais. Então, alguém resolveu colocar anúncio no rádio, anúncio em jornal. Quando se abriram as inscrições, naquele dia a Avenida Servidei Demarchi, que é aquela avenida que passa do lado da fábrica, estava cheia de gente, mas cheia, cheia, cheia de lá da fábrica até a Anchieta, entupiu a Anchieta, entupiu, todo mundo, tinha milhares de pessoas! Tinha ônibus de prefeituras do interior com faixa, que os caras colocavam, sei lá, “Prefeitura de Catanduva agradece a Volkswagen”, aí desciam 40, 50 pessoas de lá, todo mundo querendo emprego. Porque todo mundo queria trabalhar na indústria automobilística, e aí a coisa foi tão brava, porque o nosso pessoal de seleção, o recrutamento de pessoal não era na fábrica, era numa casa alugada, assim a 100 metros da fábrica, na própria Servidei Demarchi, onde hoje têm aqueles restaurantes e tal, tinha uma casa lá alugada e a seleção trabalhava lá. O pessoal começou a fazer tanta pressão em cima, que derrubaram o muro da casa e invadiram a casa, aí nós tivemos que chamar a polícia, inclusive para poder resgatar o pessoal dentro da casa, foi quase que uma evacuação do pessoal da seleção, tirado de dentro daquela casa para poder sobreviver. (risos) Passou helicóptero, aí veio polícia a cavalo para dispersar, foi um negócio assim, é um terror. Foi uma repressão, mas uma repressão agradável, todo mundo estava feliz, todo mundo estava contente, todo mundo ia conseguir emprego, então estava todo mundo lá fazendo anarquia, fazendo bagunça.

P/1 – Quando que foi isso?

R – Isso foi na década de 1970, eu não me lembro que ano que foi, realmente não me lembro, mas foi em 1970 e pouquinho, 1973, 1970 e pouco.

P/1 – Tem mais alguma coisa que você queria falar?

R – Que eu me lembre agora, não. Acho que eu já falei muito. (risos)

P/1 – Então, para a gente encerrar mesmo, o que você achou de ter participado dessa entrevista, desse projeto de 50 anos?

R – Olha, fiquei muito feliz. Eu acho que, não só eu, mas eu acho que posso representar eu acho que todos os empregados, enfim, que amaram essa empresa, que amam essa empresa. Eu saí agora em fevereiro, mas, seria muito piegas da minha parte dizer que não, mas é, o meu coração está lá. Eu acho que os amigos, a parte física da empresa é o que menos importa, mas as pessoas que já ficaram lá, que passaram por lá e que ainda estão lá, eu agradeço a eles o fato de poder ter convivido com eles, e eles terem me aturado também, enfim, eu poder passar as poucas informações que eu tenho para vocês foi assim uma realização muito grande, uma satisfação tremenda para mim, muito, muito mesmo.

P/1 – Então, a gente é que agradece, obrigada.

R – Obrigado eu.

Fim da entrevista