

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

50 Anos da Volkswagen no Brasil (VW)

"Sempre tive, vamos dizer, uma paixão, pela Volkswagen"

História de [Adilson José Zanoni](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 00/00/0000

Projeto 50 Anos da Volkswagen no Brasil

Depoimento de Adilson José Zanoni

Entrevistado por Beth e Judith

São Paulo 16 de agosto de 2002

Entrevista VW_HV016

Realização Museu da Pessoa

Revisado por Fernando Martins

P/1 – Bom dia, Adilson, obrigada por você ter vindo, nós gostaríamos que você se apresentasse. Seu nome, data e local de nascimento.

R – Meu nome é Adilson José Zanoni, eu nasci em São Paulo, capital, no bairro Brás. Quer dizer, até já faz a origem a um nome italiano, porque o meu nome veio da Itália. Nasci dia 1 de setembro de 1947.

P/1 – Você nasceu em São Paulo, e seus pais?

R – Meus pais são do interior, também do estado de São Paulo. Eles são da região de São José do Rio Preto. E meus avós, na verdade, por parte dos meus pais vieram da Itália e por parte da minha mãe, da Espanha. Então é uma mistura européia aí. E eu não tenho nada, vamos dizer, de italiano, embora fale bastante com a mãe, mas (risos) eu diria que o nome é bastante conhecido até. Em termos de curiosidade, eu estive em uma recente viagem, ou seja, eu estava na Áustria e vi lá “Zanoni, Zanoni Gelateria.” Falei: “Vai ver que é minha!” E não era, (risos), infelizmente, não. Mas o sorvete era bom.

P/1 – (risos) Aproveitou, né? E os seus pais, eles faziam o que no interior?

R – Os meus pais, eles foram sempre da agricultura, ambos. E depois eles vieram para São Paulo, casaram-se bastante cedo, com idade de 20 e 19 anos, mais ou menos, respectivamente, meu pai e minha mãe. E meu pai, quando veio para cá, ele trabalhou com madeiras. Ele era representante de empresas de madeiras. E a minha mãe, ela era costureira, na verdade, e depois de um tempo ela comprou uma loja de amarelinhos, tecidos, roupas em geral. Então ela fez essa vida dela aqui em São Paulo mais através dessa loja. O meu pai no ramo da madeira. E até, aproveitando esse gancho da loja, foi aí que eu comecei a minha vida em termos de trabalho. Trabalhando com a minha mãe na loja, desde 11 anos de idade. Trabalhei de 11 até quase 22, fazendo de tudo. Que era uma lojinha, antigamente era aquela de caderneta, fazia tudo o que precisava, desde fazer compras, fazer cobrança, bater na porta da cliente ou freguesa, que na verdade chamava. Não era cliente, era freguesa. Então você ia lá falar assim: “Olha, a senhora está devendo, não pagou este mês ainda.” (risos) Mas foi o início da minha vida profissional, até essa participação na loja da minha mãe, que eu diria foi também um grande empurrão, porque minha mãe sempre foi incentivadora. Embora ela não teve educação, quase nada, em termos de educação acadêmica, mas ela deu essa chance para que a gente pudesse estudar, eu e a minha irmã. Nós somos somente os dois, então tivemos chance de estudar graças a esse empurrão, vamos dizer, esse incentivo, principalmente da minha mãe. Que o meu pai não era muito... “Não, não precisa estudar muito, não.” Mas a minha mãe: “Não, vamos estudar.” Dentro dessa linha de trabalhar, estudar, eu comecei, desde o começo da minha carreira mesmo, sempre trabalhando e estudando à noite, até, para poder fazer os trabalhos que precisava, inclusive, em termos de ajudar.

P/1 – E você sempre morou no Brás, nesta época?

R – Não. Foi só na época no nascimento. A maior parte da minha vida eu morei na Mooca, meus pais ainda moram na Mooca. Eles são vivos, hoje, eles moram na Mooca. Então a minha vida quase toda foi nesse bairro italiano aí da Mooca. Quando eu me casei morei na Mooca, no começo. Foi na Avenida Paes de Barros. Aí depois de um tempo, para facilitar questão de estudo, a minha esposa começou a fazer faculdade de Educação Física em Santo André, e eu trabalhava na Volkswagen, nessa época em São Bernardo, então nós mudamos para Santo André. Foi daí que eu mudei de bairro. Mas ainda de vez em quando eu visito a Mooca, fato dos meus pais estarem lá.

P/1 – Adilson, antes de você trabalhar na Volkswagen, você trabalhava onde?

R – Na verdade, eu só trabalhei na loja. Como empresa, assim, e aquelas empresas sendo de família, que eu acho aí aquelas ingenuidades da gente, trabalhar na loja com a mãe, nunca registrou nada. Eu não tenho intenção de me aposentar tão breve, mas eu diria, pelo tempo trabalhado já faria mais do que justo. Mas como é empresa familiar, você pega e fica: “Não, tudo bem, não precisa nada.” Ou então falta de orientação, até, porque realmente não existia muita orientação para isso. Então você vai trabalhando, trabalhando, trabalhando, e não tem essa preocupação. Porque foram quase 11 anos de trabalho lá. E aí eu, já na faculdade, depois, já concluindo a faculdade, que eu entrei na indústria automobilística. Porque a minha primeira faculdade foi lá em São Bernardo, na Faculdade de Engenharia Industrial, a FEI, e a partir daí que eu comecei a minha vida profissional na Volkswagen, de fato. E estou até hoje.

P/1 – Como você chegou na Volkswagen?

R – A Volkswagen, na verdade, eu comecei como estagiário. Eu tinha, na mesma época, na mesma semana, feito testes na Ford e na Volkswagen. E eu tinha sido aprovado na Ford, mas alguma coisa falava: “Não. Você tem que trabalhar na Volkswagen.” Sempre tive, vamos dizer, uma paixão, pela Volkswagen. Falo até de coração. Paixão, mesmo. Eu sempre me dediquei muito pela Volkswagen. Muita determinação, mas fazendo as coisas com amor, com paixão. Tanto é que, na época, não tinha vaga de estágio. Eu estava me formando, então tinha que fazer um estágio obrigatório, e daí eu fiz um estágio sem remuneração. Na verdade eu paguei para fazer o estágio, porque tinha que usar transporte, tinha que me alimentar, etc., mas eu queria fazer esse estágio na Volkswagen. E foi interessante porque a pessoa que me contratou na época falou: “Mas e aí, como é que você vai se virar?” “Ah, eu me viro.” “Mas você é rico?” “Não, eu não sou rico, (risos) eu tenho necessidades incríveis, eu preciso realmente. É que eu quero realmente trabalhar aqui.” “É, tomara que você tenha sorte.” Eu falei: “Tudo bem, vamos torcer para isso.” O que era dolorido era no fim do mês quando os outros estagiários iam lá no Departamento Pessoal buscar o dinheiro, eu não ia, então eu ficava meio assim... Eu fingia que não via, mas era realmente dolorido. (risos) Era um trocadinho, mas fazia bem. Mas eu falei: “Ah, tudo bem” Mas o que aconteceu? O período de estágio normalmente era de um ano e passados três meses abriu uma vaga de trainee. Eu na verdade estava me formando, era metade do ano, na época chamavam de praticante, mas é hoje chamado trainee. E aí eu fui concorrer com outros três colegas também estagiários, nessa área de vendas de motores industriais. Então... Fui entrevistado pelo meu primeiro chefe, chamado Herbert Hauck, um alemãozinho com cabelo escovinha assim todo espirradinho, e aí na conversa... Ele fez junto, a entrevista. Os três juntos ali. E na hora ele perguntou: “Mas qual a experiência de cada um?” Eu falei: “Olha, a minha experiência é só em comércio, em negócio, porque eu trabalhava em loja.” Então aí houve, talvez, uma feliz coincidência. Como era área de vendas e marketing, que eu estava lá concorrendo, acho que isso é uma coisa que o atraiu. Porque não tinha qualquer experiência outra. Eu estava fazendo estágio na área de carros, veículos da polícia. Ou seja, uma área de assistência técnica, onde você mexia com motor, câmbio, assim, que eu tinha feito uma formação na área de engenharia mecânica automobilística, então estava interessante isso. Ele falou: “Ah, você pode ser o melhor candidato.” Foi o fato de experiência em comércio. Embora eu não ia fazer parte de vendas, mas como ia ter contato com clientes, talvez isso ajudou. E ele foi bastante objetivo. Até acho que foi a entrevista mais simples e interessante que eu tive em toda a minha vida. Eu tive uma série de outras entrevistas, mas essa foi interessante porque na mesma hora ele falou: “Você está aprovado. Vocês dois que estavam junto aqui, vocês continuam o seu estágio aí mas eu quero ficar com o Adilson porque eu acho que ele tem um perfil que agrada para o nosso tipo de trabalho aqui.” Foi dessa forma. Então eu fiz três meses de estágio, foi na verdade, abril a final de junho. E em seis de julho de 1971, fez no mês passado 31 anos, eu comecei a trabalhar como funcionário efetivo da Volkswagen. Foi isso o início nessa empresa.

P/1 – Eu vou só voltar um pouquinho. Se você diz que já tinha essa paixão pela Volkswagen, na tua trajetória escolar, em que momento você decidiu que ia fazer Engenharia Automobilística?

R – Eu estava fazendo o científico. Na verdade, naquela época tinha científico e com os outros colegas, a gente, como garotão, a gente gostava de carros e só falava naquela época de Fusca. Era Fusca que você conhecia e tal... E aquela tal história de falar de motor: “Olha, esse aí tem comando P2, que é o comando de válvula diferente, o motor tem que andar em alta rotação, você tem que fazer assim e assado e tal.” Aí começava a falar, rebaixar a suspensão, se você não consegue colocar uma tala larga no carro, vira a roda ao contrário... Então a gente estava sempre comentando sobre isso daí. Na verdade, eu não tinha uma definição do que queria fazer. Eu acho que até diferente de hoje, no passado os pais que normalmente não tinham uma boa formação, em geral, eu vim de família bastante simples, e foi uma intuição: acho que vou fazer Engenharia, então. Conversando com outros colegas: “Vamos fazer Engenharia? Você gosta de carro, eu também gosto, que tal a gente fazer Engenharia?” “Mas onde tem Engenharia que possa mexer com carro?” “Ah, tem na FEI.” Nós tentamos até em outras faculdades, e eu falei: “Mas se a gente entrar na FEI vai ser legal.” Foi só por aí o caminho. Não teve assim nenhuma coisa antes premeditada, nada disso, uma orientação, alguém que pudesse falar assim: “Faça realmente Engenharia que é o futuro.” Nada disso. Realmente foi assim um estalo: “Ah, nós gostamos de carro, vamos fazer.” Então nós juntamos um grupo, fizemos vestibular na época, e foi por aí. Não teve nada assim de muito especial, a não ser essa intuição de: “Ah, quem sabe vale a pena?”

P/1 – E como era esse curso de Engenharia Automobilística? Era muito puxado, como era?

R – Eu acho que ele tinha uma característica interessante, que ele não era um curso que embora tinha toda a base teórica, ele também tinha um

lado prático, porque até então acho que era a única faculdade que fazia curso voltado para o automóvel. Puxado, era, principalmente quando você falava em Resistência dos Materiais. Tinha uns professores, ou seja, tem aula com o professor Artêmio, professor X, Y, Z, que naquelas matérias bastante complicadas como Resistência dos Materiais, Cálculo, e assim por diante. Então ele era puxado, de um lado, mas como existiam também algumas experiências na FEI em termos de desenvolvimento de alguns veículos diferentes, eu acho que ele passava a ser um atrativo. E era um curso, eu diria, não tão teórico como talvez até nós temos hoje. Eu acho que a FEI sempre optou por ter um programa voltado para a indústria. Tanto é que, passado um tempo que eu estava lá na fábrica, e até por algumas razões acabei saindo da área de vendas e fui para a área de recursos humanos para montar cursos voltados ao veículo. Cursos de eletricidade, suspensão, motor, etc. E então, o que nós buscamos naquela época? Profissionais, principalmente oriundos dessa faculdade, porque eles rapidamente se adaptavam. Não eram tão teóricos, eram pessoas que a gente precisava ter na área da produção, na área da qualidade, e a formação deles realmente ajudava bastante nisso. Essa faculdade, até hoje, ela tem bastante desenvolvimento nessa área, bastante experiência, eu acho que é uma das faculdades que melhor dá hoje ainda para a indústria automobilística.

P/1 – E os professores tinham algum vínculo direto com a indústria automobilística?

R – Alguns tinham, vamos dizer, alguma experiência de ter trabalhado em alguma indústria. Mas, como a maior parte das faculdades, uma coisa que nós sentimos era essa falta de contato mais permanente, essa vivência da universidade junto com a empresa. Então nós tínhamos ainda em alguns campos da universidade profissionais, como professores, muito teóricos. E foi aí que começou a nascer alguma parceria ou várias parcerias, na verdade, onde a gente fazia com que os professores fossem visitar a indústria e que também a indústria fosse mais à universidade para começar a trabalhar mais junto, para buscar alguma coisa em termos de: “O que a empresa precisa, é isto.” Mas naquele começo era ainda bastante fraquinha essa parceria. Ela não era uma parceria que tinha um objetivo assim olhando para o futuro. Era mais uma parceria olhando para o momento, e um futuro muito próximo. Mas ainda assim, a FEI tinha a característica de ser uma faculdade que voltava mais para a prática que a indústria precisava. Acho que diferente das outras. Não é crítica a essas outras, mas sim, eu acho que aquele momento que você precisa de resultados, às vezes mais práticos, para começar a já ver a competição de uma outra forma, você consegue com esse tipo de postura, essa flexibilidade que hoje nós precisamos. Eu vi que essa faculdade tinha essa flexibilidade e mais rapidamente se adaptava a essa necessidade da empresa. Então isso eu acho que ajudou bastante, essa relação que nós tivemos, e hoje tem ainda uma série de executivos no top dessa empresa vindos dessa faculdade. Eu acho que isso é interessante.

P/1 – É, exato, é isso que nós temos visto também. (risos) Muita gente que veio realmente da FEI, e a gente estava querendo entender melhor como é que era essa relação...

R – E eu sou um pouco culpado disso, porque (risos) depois que eu fui para a área de recursos humanos, eu tinha também a responsabilidade de fazer planejamento do pessoal e acabei admitindo muita gente que hoje está na empresa. Alguns saíram por outras razões, outras carreiras, etc, mas muitos que estão na empresa, eu fui um co-participante da admissão. Também esses que estão em uma situação mais privilegiada em termos de uma posição na hierarquia, eu fico feliz porque são pessoas que lutaram desde o começo e conquistaram seu espaço. Acho bastante importante para a empresa e na vida deles, com certeza isso deu uma condição de desenvolvimento profissional e pessoal bem melhor.

P/1 – Zanon, você entrou em 71 na Volkswagen, né?

R – Isso.

P/1 – Como era a Volkswagen Anchieta naquela época? Porque você entrou ela estava...

R – (risos) Eu diria, para a gente que estava entrando, era um monstro. Eu podia até comparar, que eu estive até semana passada na fábrica matriz, em Wolfsburg e que ainda tem essas características bem antigas, é uma fábrica monstruosa. Então eu podia comparar: a Volkswagen Anchieta é como se fosse hoje a Volkswagen de Wolfsburg. Uma fábrica muito grande e até assustava, na verdade. Eu diria: “Como é que pode montar um negócio desse?” Porque pelo fato de você ter tido um aprendizado na escola você tinha alguma vivência assim teórica, não tão prática das coisas, você não tinha a dimensão do que era uma empresa. Eu diria que eu me assustei no primeiro dia em que eu entrei nessa fábrica. Falei: “Como é que pode uma fábrica tão grande?” E também tive o primeiro castigo, porque a pessoa falou: “Você tem que ir na ala 4, no sótão.” Ala 4, no sótão. Então, (risos) eu sei que subi aqueles degraus e depois me falaram: “Olhe, você acabou de vencer o seu primeiro desafio.” Falei: “O que foi?” “Você subiu 120 degraus exatamente. Quando você for embora conte, que são 120.” (risos) Então, cheguei lá, como jovem, não estava tão cansado, mas são 120 degraus, onde realmente o pessoal fica em uma área lá de seleção do pessoal, uma parte de recursos humanos fazendo os trabalhos de seleção. E foi um japonês que me atendeu lá, chamado Yukio Yoshimura. Ele não está mais na fábrica, mas é uma pessoa que foi o primeiro carrasco assim: “Onde você pensa que você vai? Você tem chance de trabalhar aqui?” “Não sei, vou tentar.” “É, mas não tem vaga.” Falei: “É, mas quero fazer um estágio.” “Mas acabaram as vagas.” “Mas não tem nenhuma saída, não?” “Não, não tem.” “Nem se remuneração?” “Bom, aí vamos pensar. Mas como você vai fazer para trabalhar?” “Ah, eu me viro, eu quero essa fábrica.” Foi daí que nasceu. Mas realmente a fábrica era algo assim tão gigante que até me assustou. Falei: “Nossa, que coisa interessante!” Aí depois, é lógico, você vai vivendo dentro da fábrica, você começa a circular por todas aquelas áreas de prensa, armação, pintura, você começa a conviver com aquilo e, na verdade, a fábrica tinha tido, quando eu fui lá, uns meses atrás, em dezembro de 70, ele teve um grande incêndio que foi na área da pintura. E depois, passado um ano e pouco, eu acabei comprando o meu primeiro Fusca aqui, que ele não foi nem pintado na fábrica. Ele tinha sido pintado na única fábrica na época que fazia frente para a Volkswagen. Que, na verdade, era a Chrysler, não era concorrente, só ficava na frente, do lado da Anchieta, né? E aí os carros foram pintados lá na Chrysler, na época, era um Fusca cor de laranja, (risos) pelo amor de Deus, feio que dói. (risos) Mas é que era a cor que tinha. O pior é que foi o carro que depois me levou lá para o sul, porque me casei no ano seguinte, que foi novembro de 72, e aí eu fui fazer a minha viagem de lua-de-mel com esse meu primeiro Fusca, que era um Fuscão motor 1500. Que tinha um escapamento assim um pouco mais barulhento assim. E eu já tive a infelicidade, não conhecia a estrada, não conhecia o sul, nada, e no meio do caminho, próximo a Registro, estourou o pára-brisa de noite. Eu falei: “O que é que vou fazer da minha vida?” Aí eu consegui fazer um buraco lá, (risos) pus um óculos, não uso

óculos, mas só para um caquinho de vidro, aí cheguei em Curitiba, procurando um hotel, lá. Eu até lembro, foi um hotel chamado Ouro Verde, não lembro direito o nome da rua. Aí cheguei lá, “Olha, gente, eu estou chegando aqui, eu quero uma solução para o meu carro aqui amanhã porque eu preciso viajar. Porque na verdade o meu objetivo era ir para Gramado, para todos esses lugares aí.” Que na época era um sonho para todos: “Ah, vamos para Gramado, vamos para Porto alegre, vamos para Torres, etc.” Então foi aí que tudo aconteceu assim, pegando esse início do susto da fábrica, mas depois você conviver com um produto da fábrica. E foi um prazer assim muito importante na minha vida, estar com o meu primeiro carro, era um carro da empresa que eu trabalhava, não era da concorrência. E que eu tenho até hoje, sempre assim, não esse carro, vamos dizer, sempre andei em carro da própria empresa. Acho que isso para mim é um prazer bastante grande. Eu tenho bastante orgulho disso, realmente. Eu não tenho qualquer receio de falar, que embora atravessamos uma série de dificuldades nessa empresa, ainda estamos em dificuldades, porque o mundo está em dificuldade, mas para mim é um grande prazer estar na empresa e dirigir carros dessa empresa. Até fui surpreendido recentemente nessa viagem para a Alemanha, quando cheguei lá eu já tinha feito a reserva de um carro, em um fax: “Eu quero um Audi e quero um Passat quando eu chegar aí.” Na empresa Europe Car, que na verdade é do grupo Volkswagen. Chego lá eles me oferecem um Citroen e um Peugeot. Falei: “Você está brincando, você acha que eu vou entrar na fábrica com um Citroen ou um Peugeot?” “Não, é o que eu tenho aqui, é confortável...” Eu falei: “Olha, (risos) dois puxões de orelha para você. Primeiro que eu pedi um Audi ou Passat. Segundo, você é uma empresa que pertence ao grupo. Você me ofereceu, eu sei que você tem o direito de ter outros carros, mas me oferecer um Citroen e um Peugeot! Ainda mais a marca francesa que eu não tenho nenhum prazer de falar, eu tenho uma concorrente lá em Curitiba que é francesa, que é a Renault, mas eu não quero isso, não.” Então falou: “Não, eu tenho aqui um Passat Variant, pode levar.” Eu falei: “Está OK, obrigado.” (risos) Mas foi por aí.

P/1 – (risos) Ju..

P/2 – E como é que você saiu da Engenharia, foi para vendas e depois foi para RH? Como é que isso?

R – Como é que é isso? Como trainee, eu estava lá nessa área de vendas e marketing, na verdade, vendas a frotistas. E a fábrica, por incrível que pareça, poucas pessoas sabem, nós fazemos motores industriais. Então a gente vendia motores que não era para veículo, então era para usar na condição, esses caminhões-baús que precisam de refrigeração, na verdade ele funcionava como motor para a refrigeração. E como trainee naquela época, eu diria que a situação não era do sufoco que tem agora, que a gente tem que trabalhar em média 13 a 14 horas por dia. Você tinha tempo. Aí eu sempre ia na área de recursos humanos porque eles sempre estavam dando uma orientação, fazendo uma coisa e outra. Chegava lá, o grupo de desenvolvimento e treinamento sempre estava preparando algum material, algumas apostilas, e aí aquele japonês que eu falei, falou assim: “Você não quer desenhar algumas coisas na apostila? Desenhar aqui um cilindro, com biela, fazer algumas coisas?” Naquele tempo de tinta nanquim, tinha que ficar fazendo o desenho e tal... Então eu arranjava um tempo e ia para lá e ficava fazendo alguma coisa assim para ajudar essa turma aí. E sempre o japonês me falava assim, eu perguntava para ele: “Está bom?” “Está bom mas eu faria melhor.” Mas sempre gostava de brincar. E nessa... Daí teve um rapaz chamado Carlos Couto, que até chegou a ser depois padrinho do meu casamento, ele estava saindo para uma outra área, ele saiu da área de recursos humanos, na época, e foi para a área de CPD, processamento de dados, que chamava, e sobrou essa vaga. Dada a minha convivência na área de recursos humanos eles me chamaram. E o chefe naquela época, que eu diria que dentro de recursos humanos foi o meu primeiro chefe, Renato Volpi de Andrade, um bigodudo assim, bastante brincalhão, até, ele me chamou para uma conversa e falou: “Olha, tem uma vaga aí, você não quer trabalhar aqui?” E o que aconteceu? Essa vaga, na verdade, era até para ser um Supervisor entre aspas, assim, daquele japonês. Eu falei: “Ah, japonês, (risos) agora você vai trabalhar comigo, você vai comer aqui.” (risos) Não tinha isso, na verdade eu acho que o espírito da gente era diferente. E daí, ele falou: “Olha, eu quero que você venha para cá para fortalecer esta área de treinamento na área de automóveis, montar veículos, motores, câmbio, suspensão, eletricidade... Você fazer programas que a gente possa desenvolver a moçada aqui e também dar uma chance para aqueles outros que não têm conhecimento do produto ir começar. Você topa fazer isso?” E como, eu diria, não tinha tanto vínculo em si com Engenharia. Mas como mexia com produto, e como eu falei, eu não tinha assim uma grande definição de objetivo de final de carreira. Eu estava à busca de achar alguma coisa interessante. Eu achei o desafio interessante. Falou: “Olha, só que você não tem recurso nenhum, você vai ter que se virar com os recursos.” Como é até hoje, né? “Está bom, eu vou topa.” E aí eu já deixaria da condição de ser trainee para ser o chamado funcionário efetivo mesmo, embora também o trainee já é registrado normal. Falou: “Ah, deixa de ser trainee, você vai ocupar uma função”, que na época era chamado acho que Analista de Recursos Humanos, não lembro bem o nome, mas era mais ou menos por aí. E daí foi a história de começar montar esses programas. Montar esses programas e era um programa que ele tinha a parte teórica mas ele tinha, fundamentalmente a parte prática. E a gente tinha que levar para essas salas lá no sótão, uma série de motores, câmbio, que chamado porquinho, o câmbio do Fusca. O motor era refrigerado a ar. E a missão era levar esses motores para essa ala que tinha alguns motores, na chamada até hoje Ala Zero, tinha motores, câmbio que estavam na Fábrica 2. Que era a fábrica do Ipiranga, onde foi, na verdade, a primeira fábrica da Volkswagen, na Rua do Manifesto. E aí faz um contato daqui e de lá, coloca isso em cima de um caminhão, só que o caminhão levava isso daí até o andar da produção, que era na Sala 4. Para o sótão ainda tinha mais dois andares e que tinha que ser no braço. Então esse... Com jeitinho que tem lá, você chama meia dúzia de pessoas da produção, embora seria um serviço pesado, que tem que levar isso no braço, infelizmente, naquela época a gente não tinha tanta atenção para estas questões de segurança, mas por sorte nada aconteceu. Nós carregamos esses motores, foi no braço. Todo mundo fazendo força mesmo, subindo esses dois andares e levar lá no sótão para poder depois fazer esses cursos práticos. Eu diria que a gente não tinha tanto esse aspecto, embora já tinha todas as leis de segurança no trabalho, depois até eu fiz um curso de especialização em segurança do trabalho, Engenharia de Segurança, porque achei que era importante até para a minha carreira dentro da empresa. Mas montamos esses cursos lá, colocamos uns motores, câmbios, tudo o que tinha direito, montamos um painel elétrico, inclusive funcionava... Para as pessoas poderem conhecer como poder fazer reparos nos veículos. Porque o Fusca, que tem até hoje, usava a famosa chave de fenda e uma chave 13, que isso resolvia tudo. (risos) E com isso daí todo mundo conseguia facilmente fazer o reparo de um carro. Mas só que daí a gente precisava fazer esses motores funcionar, mas a gente estava em um sótão, em um local onde você não poderia jogar gases de motores dentro da sala. Então começar a arrancar tubulação para jogar em cima do telhado. E foi indo e conseguimos fazer tudo isso. Mas o meu primeiro curso oficial mesmo, acho que foi um desafio terrível porque eles chamaram um grupo de professores do Senai, são aqueles professores chamados macacos velhos mesmo, porque eles conhecem bem essa parte prática, mas eu teria que conciliar, dar toda a parte teórica, todo o embasamento teórico e depois a parte prática que era desmontar inteiramente aquele motor, que na verdade era aquele que tinha dois carburadores, era um carburador também recheado a ar e montar e fazer funcionar. Depois que dei toda essa parte teórica

para eles, falei: “Bom, agora a missão é vocês em grupo aqui, vamos desmontar tudo isso aqui e a missão é até o fim da tarde fazer esse motor funcionar.” E observando. E eu diria a vocês que eu não tinha toda aquela prática garantida que eu ia montar peça por peça. Porque você desmontava inteirinho, você deixava realmente todas as peças espalhadas na mesa, assim, lógico de forma ordenada, mas tem detalhes de anéis, de pistão e outros detalhes, de válvula, que você precisa ter muita atenção para não montar alguma peça ao contrário. Eu lembro até que em um instante um desses professores, eu não sei se ele estava querendo me testar ou realmente não sabia, falou: “Olha, essa peça aqui, monta assim ou assim?” Na verdade, tinha um lado, e era difícil, porque não era muito perceptível. Confesso a vocês que eu não lembrava como montava. Eu falei: “Bom, mas se eu falar para você, não tem graça. Você tem que descobrir. (risos) É sua missão, você veio aqui, e você tem que fazer. Se não funcionar você vai ver que você montou errado.” Aí ele olhou para mim assim meio... Você também não sabe, (risos) acho que ele pensou. Não disse, mas disse pelos olhos. Mas veja, acho que foi uma experiência que valeu a pena porque, na verdade, quando ele me fez essa pergunta, (risos) eu falei: “Olha, eu vou dar cinco minutos, se vocês não resolverem, eu ajudo, a gente faz uma revisão e vocês vão montar.” Esses cinco minutos foi suficiente para dar uma saída, refrescar a mente no corredor lá: como é que monta mesmo? Fui até a minha sala, (risos) aí eu relembrei, voltei, falei: “Como é, descobriram?” “Não, ainda não, professor.” (risos) Eu não sei se realmente eles sabiam ou não, mas eu falei: “Tem que ser assim.” Aí aquele que me perguntou falou: “É, é isso mesmo.” Na verdade ele sabia. Mas aquele negócio: você está dando um primeiro curso, não são pessoas da fábrica, eram pessoas de fora, pessoas com experiência... Como todo mundo, nessa hora balança um pouco. Mas foi daí que começou, e com isso foi passando o tempo dentro da área de recursos humanos aí começaram a achar que esses programas práticos já não estavam trazendo para a empresa tantos resultados. Eles falaram: “Vamos caminhar para um outro lado, programa.” Aí começou a ter outros interesses, em termos da gente poder fazer outros programas, e começou a aparecer oportunidades de você começar a fazer uma carreira saindo dessa parte prática, e foi a partir daí que eu, na verdade foi mais ou menos 1976, que começou a mudar para ir para a área mais administrativa. Que apareceu uma vaga de Supervisor. “Olha, tem uma vaga de Supervisor, mas na área mais administrativa, gostaríamos que você aceitasse, porque você tem um perfil que agrada, temos certeza que você vai poder fazer esse trabalho. Topa?” E para mim, eu sempre pensava, eu acho que a gente deve enfrentar novidade, enfrentar desafios. Eu sempre encarei oportunidades, essas mudanças, na verdade, como oportunidades e não como uma ameaça. Então falei: “Pôxa, uma mudança, como que eu vou fazer? Mas é mais uma chance de aprender mais alguma coisa.” Eu sempre achei que aprender coisas novas era valer a pena. Então aí falei: “Vamos mais para a área administrativa.” Indo para a área administrativa, falei: “Caramba, vou ter que fazer algum curso mais administrativo.” Aí que eu resolvi também fazer Administração e aproveitando inclusive já cadeiras feitas dentro da faculdade. Então o curso foi mais uma complementação. Acho que foram dois anos e meio para você ter a diplomação também em Administração de Empresas. Aí depois foi mais para o caminho mesmo de desenvolvimento, área de recursos humanos, aí fiz um curso de especialização, foi na FMU, de um ano. Foi o primeiro curso que eles fizeram de formação de profissionais em recursos humanos. Foi até uma turma-piloto, mas também foi uma experiência e tal. E foram passando anos aí, depois a fábrica lançou programas em umas parcerias com a Fundação Getúlio Vargas. Visão estratégica de negócios da Volkswagen com a Fundação Getúlio Vargas. Depois tive a oportunidade de participar de um programa também de desenvolvimento, com a Fundação Dom Cabral, que tem um curso que é uma semana aqui no Brasil, três semanas nos Estados Unidos, na Universidade de Kellogg, Instituto Kellogg, na verdade. Uma semana aqui e três nos Estados Unidos. STC que é skills, tools e competence. Programa também que dá uma visão muito boa de negócios, porque envolve marketing, envolve finanças, envolve, vamos dizer, uma gama maior que dá uma visão mais estratégica para os participantes. E uma relação também diferente porque aí reúne pessoas de várias empresas no Brasil, não só o nosso mundinho Volkswagen. Então este foi bastante interessante pela relação com os profissionais das outras empresas, e pessoas que estavam sempre ocupando posições importantes nessas empresas. Foi por aí, vamos dizer, o encaminhamento, em termos de sair desse mundo inicial da engenharia e caminhar por todas essas fases. Quando em 1986, na verdade, foi janeiro de 86, tive já acertado no ano anterior, um programa de um ano, quando fui para a Alemanha ficar morando um ano lá, fui, na verdade, o primeiro de recursos humanos a ir para um programa de desenvolvimento na Alemanha. Isso foi uma experiência para mim muito valiosa porque eu tive que enfrentar desafios que, para um brasileiro, eram complicados. Não tinha um programa definido, a pessoa que iria acompanhar o meu programa, o meu estágio, não estava lá quando eu cheguei, veio depois de dois meses, estava nos Estados Unidos... E eu não tinha programa, eu tinha que falar com as pessoas, fiz um curso, já estava estudando um pouco de alemão, fiz um curso de imersão de um mês, mas isso não é o suficiente para você falar. E aí você entra na fábrica, não sabe o que falar, começa a pegar lista telefônica: “Acho que isso aqui é interessante.” Agora você falar com um alemão por telefone, sem usar as mãos, fica complicado, que você não consegue explicar tudo, você não tem as palavras apropriadas. E foi vencendo barreiras terríveis, tinha dias que dava vontade de chorar, porque você não sabe o que fazer. Estava com meus filhos e minha mulher, pior ainda para minha esposa porque os filhos tinham que ir à escola, e era obrigatório, um tinha seis, o outro tinha oito anos e tinha que ir. Depois de um mês que eu estava lá já recebi uma carta da Secretaria da Educação: “Os seus filhos não estão nas escolas ainda por quê?” Meu Deus, eu nem sabia que tinham que estar já! Então foram! Agora pior para ela: ligava a televisão, só alemão. Não tinha ocupação para ela. Eu ia para a fábrica, não tinha uma programação definida, tinha que enfrentar barreiras. Pior quando eles inventavam também um programa de fazer um curso, ficar uma semana fora, quer dizer, aí minha preocupação maior era até quem estava em casa, porque eles não tinham o que fazer, até se desenvolver. É lógico que isso tudo é uma fase difícil que dura três, quatro meses, aí vai chegando a adaptação, tudo, e as coisas vão entrando em uma normalidade. Mas o fato de você enfrentar todas as barreiras, esses desafios todos, eu acho que te dá uma condição melhor. Tanto é que tinha um grupo lá de oito a dez famílias brasileiras lá, nessa época. E tinha uma coordenadora lá na Alemanha que cuidava dos estrangeiros, chamada Frau Schelle, uma pessoa bastante difícil porque ela só atende com hora marcada: “Ah, você tem horário marcado comigo?” “Não, não tenho, mas a senhora não está fazendo nada.” Ela olhava para mim assim... Chegava lá estava lá lendo jornal. Aí você quer falar com ela, ela: “Não tenho tempo”. Aí, eu meio cara-de-pau: “Pô, mas você está lendo o jornal!” “Mas o problema é meu.” E um dia, eu tive uma experiência interessante, fazendo um gancho com meu o início de estágio na fábrica, que eu tive um coordenador desse estágio, chamado Homero de Oliveira Ribeiro. Esse Homero também se aposentou, ele foi uma pessoa cassada do Exército, em 1964, fez Cavalaria, ele saiu de lá como major, sei lá. E depois de ter saído do Exército, ele estudou Sociologia na Escola de Sociologia daqui, Paulista de São Paulo, não me lembro direito o nome: Sociologia e Política de São Paulo. E aí ele, como um guru, ele, na verdade, para o grupo, que depois ele também era da área de vendas, ele foi para a área de desenvolvimento, de recursos humanos, ele acabou sendo um tipo de um guru das pessoas. Então eu lembro que em 1971 ainda ele me falou a seguinte frase: “Adilson, o cavalo tem o lado de montar.” Ponto. Aí eu sempre lembrava desta frase. O cavalo tem o lado de montar. Ele, como até sendo da Cavalaria, acho que devia ter bastante experiência. Porque dependendo do lado que você vai montar o cavalo vai virar, virar, você não consegue montar. Então para tudo na sua vida, descubra qual é o lado que você vai conseguir atingir o objetivo. Eu, lá na Alemanha, falei: “Qual é o lado de montar da dona Schelle.” Alemão gosta de borboletinha, de pedrinha e tal. Eu tinha levado algumas borboletinhas daqui. (risos) Aí um dia eu cheguei lá falei assim: “Frau Schelle, dois minutinhos, por favor.” Aí ela: “Pois não.” Aquele dia

eu acho que ela estava um pouco mais de bom humor. “Eu vim trazer só uma lembrancinha aqui para a senhora.” Ai eu levei essa borboletinha assim bonitinha, algumas coisas diferentes feitas de madeira. Falei: “Vim trazer aqui uma lembrança, porque afinal de contas você cuida de todos esses brasileiros, é muito trabalho, e tal.” A partir desse dia ai eu acho que eu achei o lado de montar. Interessante foi que a relação ficou bastante boa, ela me atendeu sempre muito bem, e quando qualquer um outro dos colegas brasileiros precisavam falar com ela, “Ah, você tem que vir com o Zanoni.” Porque lá não era Adilson, era Zanoni, porque lá eles chamam pelo sobrenome. E nem Zanoni era, era Tsanoni por causa que o Z eles falam TS, eu fiquei Tsanoni quase um ano. Ai os colegas falavam: “Zanoni, eu preciso ir lá falar com a Frau Schelle” “Vai lá, pô!” “Não, ela falou que se você não for, ela não me atende.” (risos) E com isso comecei a andar nos melhores carros, também. Eu falei: “Não tenho carro aqui.” Um Audi A100, que antes era Audi 100, Audi 200, o que é hoje o Audi A4, o Audi A6, A8... Eu tinha até esse Audi 200 turbo que era o carro mais top da fábrica. E como tinha um chamado fuel park, que era os carros da frota, lá, nesse fuel park tinha um coordenador desse chamado Rosentreter. Um nome um pouco estranho. Ele falava que nunca tinha nada lá. “Ah, ich habe gar nichts!” Quer dizer, não tenho nada! Pô, mas é uma frota de carro. Ela, Frau Schelle, falou: “Não tem lá, mas tem na H&C.” Essa H&C era uma locadora, na verdade, para a Volkswagen. E lá eles tinham interesse de oferecer sempre carro. E a partir daí eu sempre tive os melhores carros. Até andei nesses Audi 200, e que o dono da minha casa era um alemão, que até recentemente eu visitei lá, ele ficava assim: “Mas como é que você consegue andar com o carro Audi 200?” Porque Audi 200 era para um determinado nível hierárquico chamado gerente de área para cima. E eu era gente, não era o gerente de área, que tinha o gerente de divisão, depois o gerente de área. Eu entendi a pergunta deles, como é que você consegue, é porque você não é o gerente de área. Eu falava: “Eu pego lá na H&C.” “Ah, entendo.” Eu sei que ele não estava satisfeito com a resposta porque não era resposta. (risos) Mas a gente foi sempre conseguindo uma forma de, dentro daquele cavalo que tem o lado de montar, de conquistar as coisas. Mas sempre fazendo as coisas da forma correta. “Ah, vamos fazer por debaixo do tapete.” Não, eu não gosto, nunca gostei disso, acho que ninguém ganha nada com isso. Você conquistar as coisas, como brasileiro arranja um jeitinho, com jeitinho, mas com princípios. Com valores, com honestidade, coisas que realmente dê tranquilidade. Eu acho que isso daí, esse jeitinho que eu aprendi com esse nosso guru Homero de Oliveira Ribeiro, foi o lado assim: “Olha, o cavalo tem o lado de montar.” Tudo o que você vai fazer na vida, pense assim. Isso foi uma coisa que eu gravei muito. E outra questão que eu gravei desse meu primeiro chefe de recursos humanos, o Renato, ele falou: “Tudo o que tem que ser feito precisa ser bem feito.” Ele até pegou o exemplo de um bilhete onde você anota: fulano te ligou. Falou: “Olha, se você for anotar o recado que alguém ligou e se essa pessoa que você deu o recado, ele vai ter que te procurar, o recado foi mal dado. No recado você vai ter que dizer desde o começo, deixar escrito lá: fulano, a hora que ligou, o ramal dele, se tem que voltar a ligar ou não, deixa completo, o cara não vai te procurar. Então tudo o que você for fazer tem que ser bem feito. Precisa ser bem feito.” Eu sempre procurei fazer as coisas desta forma, buscando a organização, buscando fazer as coisas com perfeição. Ai a questão até de a minha mulher falar: “É, signo de virgem, é perfeccionista...” Eu não sou muito ligado a isso, mas como eu sou desse signo, faço aniversário agora dia 1º de setembro, ela fala: “Ah, você é perfeccionista.” Mas a minha mulher é essencialmente organizada também, então ela não pode falar muito, não. (risos) Eu diria até que é muito mais organizada. Mas eu sempre gosto deste caminho, coisas assim sempre transparente, organizada, para facilitar a vida dos outros que estão junto, né? Não coisas que dificultem.

P/1 – Já te perguntando... Você pegou uma época, e você estava em RH, diríamos, turbulenta, na Volkswagen. Você chegou a pegar a época de greve... Fora essa pergunta, eu gostaria que você me falasse um pouquinho a respeito desse período dentro da Volkswagen, a outra é: a Volkswagen sempre investiu nos empregados com curso? Sempre teve isso do empregado estar sempre avançando e nunca estagnar?

R – Então, por partes. A Volkswagen sempre viveu situações de turbulência, vamos dizer, com o sindicato. O Sindicato do ABC sempre foi até muito radical. Era talvez até o nascimento do sindicato, foi muito mais no ABC. Embora eu não vivi essa área, a famosa área de relações trabalhistas, eu não tinha muito contato na época com essa área, mas a gente vivia, a fábrica vivia situações, então vivia dificuldades. Aonde cheguei inclusive uma vez a ser arrastado lá. Ou saía ou eles iam agir de outra forma. Como também já tive meu carro, os quatro pneus esvaziados pelos sindicalistas. Mas enfrentamos barreiras realmente complicadas, tanto no tempo da Volkswagen como no tempo da Autolatina. Depois veio a fase da Autolatina, tivemos também greves pesadas, envolvendo também a Ford. Então nós tivemos realmente momentos difíceis com o sindicato. Acho que o sindicato estava também aprendendo, acho que diferente de um sindicalismo forte porém organizado, como tem na Europa, principalmente, eu diria, na Alemanha, aonde existia um profissionalismo dentro do sindicato, existe uma interação diferente. Eles também reivindicam, fazem, acontecem, mas eles têm, até pela própria formação acadêmica muito maior do que têm os nossos sindicalistas, a relação, a conversa entre a empresa e o sindicato é um pouco diferente. Eu diria, bastante diferente. Eles entendem até, quando eles vão discutir o nome de algumas empresas, aquela empresa que não está com uma saúde financeira muito boa, aquela empresa que está com um cenário mais difícil, eles abrem mão de algumas coisas quando a situação da empresa não está favorável. Diferentemente aqui, independentemente de a empresa estar bem ou não, sempre existiu este radicalismo. Ainda hoje, infelizmente, existem alguns momentos de radicalismo, mas já existiu um amadurecimento muito maior. Que acho que ambas as partes, tanto empresa quanto sindicato, cresceram. É um fato. Foram experiências diferentes, o mundo mudou e mudou bastante, embora algumas pessoas esqueceram de abrir as janelas para ver que o mundo mudou, mas essa relação com o sindicato hoje é um pouco mais amadurecida. Tanto é que a Volkswagen já fez determinados acordos que jamais podia imaginar que seriam feitos. Falar em jornada mais reduzida, trabalhar quatro dias por semana, e assim por diante. Acho que existiu um amadurecimento, existiu um entendimento. Evidentemente que existiu uma perda, vamos dizer, do número de empregos na indústria automobilística, mas que certamente migraram para outros campos. Porque cresceu muito o trabalho de fornecedores, assim por diante, então acho que sempre tem algum equilíbrio. Em algum lugar essas pessoas estão conseguindo seu trabalho. Eu diria até trabalho, porque muita gente quer só ter um emprego. Eu acho que nós precisamos nesse país é de trabalho. O Brasil precisa trabalhar, ele precisa ter produtividade, ele precisa ter resultados. Então tem aqueles que normalmente só pensam é no emprego. Colocam o paletó na cadeira, somem dentro da fábrica ou seja o que for, ele está no trabalho. Mas ele não está trabalhando. Nós precisamos de pessoas que trabalhem. Eu diria que se hoje, a maioria das pessoas dentro da empresa trabalhassem com a intensidade devida, muitos estariam trabalhando menos. Menos no sentido de poder usar mais a cabeça, de planejar mais ações, de pensar mais estrategicamente, assim por diante. E até agora fazendo uma ponte com a segunda questão, em termos de desenvolvimento das pessoas, eu diria que a Volkswagen sempre procurou desenvolver e treinar as pessoas. Sempre teve isso dentro de si. Falar: “É importante que cada um faça os seus cursos, façam os seus programas.” Eu diria que no passado fez bastante, mas como todas as empresas, faziam aqueles festivais de cursos que não visavam tantos resultados. Até para executivos, tinha aqueles famosos cursos de imersão residencial, que ficava cinco dias dentro de um hotel, era maravilhoso, fazia cursos de comunicação, curso de administração gerencial, e assim por diante. Eram cursos fantásticos. Todo mundo saía de lá encantado. Ficava cinco dias em Serra Negra ou Lindóia ou Poços de Caldas, seja onde for, os famosos locais de cursos. Mas hoje a

gente vê que realmente eram cursos que você tinha até algum aproveitamento, evidentemente. Mas tinham exageros, porque eu diria que as coisas eram muito mais fáceis, em termos financeiramente dizendo, as pessoas de finanças não eram tão terroristas como são hoje. (risos) Até o Dr. Demel fala: “Os gerentes de finanças são terroristas.” É que, lógico, cada um tem que ver como defender melhor o seu pedaço para ver o melhor o pedaço maior que é a empresa. Mas ela teve sempre essa preocupação de desenvolvimento das pessoas. O que eu acho que faltou na Volkswagen, por ela ser uma empresa pesada, forte, ter profissionais de grande valor; faltou uma exposição maior dos seus profissionais no mercado, eu diria até em congressos, simpósios, estar também falando para os demais, mostrando sua experiência, mostrando o valor dessa fábrica, dos seus profissionais. Porque a fábrica, por muito, muito tempo, somente agora ela tem os seus profissionais que participam também como palestrantes de alguns eventos. Mas naquela época as pessoas iam lá para assistir, somente. Participavam de um congresso, participavam de um debate, mas só assistindo. Então, de um tempo para cá, a Volkswagen também colocou seus profissionais para dar a sua mensagem. Porque ela tem mensagem muito importante, ela tem uma grande experiência. A fábrica sempre desenvolveu muito a parte de tecnologia. Ela só perdeu no desenvolvimento tecnológico no tempo da Autolatina porque não houve investimento neste período. Isso foi até, em termos de consequência, até hoje, pelo fato de na época a Autolatina não investir em tecnologia. O investimento, é lógico, traduzindo em resultados financeiros positivos durante a fase da Autolatina, podemos dizer que em todo tempo da Autolatina, a Volkswagen fez investimentos. Mas passado este tempo nós estávamos com nossos produtos já ultrapassados. Não tinha nem o Gol quatro portas. Era o carro que estava vendendo, só veículos quatro portas. Só tínhamos o Gol duas portas. Até lançar esse Gol quatro portas, já foi mais um tempo grande e que nós perdemos mercado com isso e daí para frente fomos perdendo mercado, infelizmente, até hoje. Onde já tínhamos mais de 40% do mercado e hoje estamos com dificuldade de manter os 27%, 28%. E sempre a Fiat ganhando essa liderança, mesmo que por pouca margem, mas ganhando. Eu sei que o resultado não é só você estar na liderança, e às vezes você pode estar em segundo lugar fazendo um resultado financeiro maior, mas hoje a situação é ruim, até. Você perde a liderança, também perde resultado, isso é geral para todos. Mas independente disso, acho que a fábrica teve sempre essa preocupação, em desenvolver os seus profissionais. E depois fez parcerias, essas que estão mais sólidas atualmente, com a Fundação Getúlio Vargas, com a Fundação Dom Cabral, que são instituições de peso e que realmente estão voltadas efetivamente para desenvolvimento, para visão dos negócios, uma visão mais estratégica. Embora a situação é ruim, eu até discuto bastante com os meus companheiros lá de Curitiba, ontem mesmo, em uma reunião: “Olha, a situação está difícil. Tudo bem, sabemos, isso é o mundo. Mas não vamos apagar as luzes. Nós temos que acender mais luzes. Se a gente apagar, tudo vai ficar mais escuro aqui e a coisa vai ficar mais complicada. Nós temos que pensar que isso é uma fase que nós estamos vivendo, fazemos parte dela, e nós vamos estar felizes daqui a um tempo, de ter pertencido à fase da mudança, da melhoria. Eu acho que precisa pensar que é uma fase complicada mas que ela, como toda época, isso é cíclico, que de repente a coisa volta em uma situação favorável, e vamos estar de novo em uma situação melhor.” Eu acredito nisso. Eu diria que eu sou um pouco mais otimista do que realista. Eu gosto, lógico, de pisar firme no chão. Mas se a gente ficar essencialmente realista, a gente passa a ser mais negativista do que otimista. Então eu acho que a gente tem que pensar um pouco mais com otimismo. Ver um pouquinho mais do que tem atrás do muro. Saber que realmente a gente vai ter chance de conquistar um espaço maior. Que para isso, nossos profissionais, o nosso talento tem que ter um espaço, tem que ser desenvolvido. E hoje, diferente um pouco do passado, eu acho que nós estamos dando oportunidade de desenvolvimento, mas não essencialmente um lado acadêmico da coisa, que isso é importante mas não é tudo. E sim, dando para esses profissionais projetos efetivos para que eles possam desenvolver, mas eles apresentarem esses projetos para nós, vamos chamar, uma banca examinadora da fábrica, que nós lá em Curitiba nós temos o nosso Diretor de Fábrica, e os HOs, que são os head-officers. Então você tem o responsável da produção, da logística, de recursos humanos, que sou eu, de finanças, da qualidade, assim por diante, e que, invariavelmente, estão avaliando projetos que foram desenvolvidos por estes talentos. Hoje, diferente do passado, essas pessoas trazem um background acadêmico, um conhecimento maior do que no passado. Eles já vêm com uma formação maior, eles já vêm com o famoso conhecimento da informática, alguns com IBM, tem até alguns doutores, lá. Então essa prática do desenvolvimento acadêmico, hoje, não precisa ser tão forte porque essas pessoas já trazem. O que eles precisam é realmente desenvolver um projeto. É estar lá na frente de um projeto e mostrando que ele tem a capacidade teórica desenvolvida, mas ele tem que ter a capacidade de apresentar esse projeto. Invariavelmente, as pessoas, quando são submetidas a uma apresentação, elas tremem na base. Eles são talentos incríveis. Mas na hora que tem que apresentar, falam: “Veja bem, então, eu queria dizer que...” E aí começa a engasgar e a coisa não flui. Então nós temos uns programas diferentes e importantes na fábrica de Curitiba que dá chance muito boa para as pessoas desenvolverem essa capacidade de vender um produto. E eu acho que isso é que é mais do que um desenvolvimento, é a chance realmente dele crescer dentro da empresa, porque ele mostra que ele tem valor, ele foi chamado como uma pessoa de talento, e que efetivamente tem esse talento.

P/1 – Adilson, a gente poderia falar um pouquinho agora sobre esse projeto de Pinhais?

R – Sim. Eu diria que esse, para mim, em todo o período da Volkswagen, são esses 31 anos que eu falei, foi o meu maior desafio. E o desafio, na verdade, que deu para mim o maior orgulho, porque eu participei desde o início do projeto. Então quando falaram que ia nascer uma nova fábrica, falavam em Curitiba, embora a fábrica seja em São José dos Pinhais, mas ela é chamada de Business Unity Curitiba, mas é só para ficar o nome mais curto. Até então o meu chefe, que era o Fernando Tadeu Peres, falou: “Olha, tem uma vaga lá em Curitiba, para ser recursos humanos de Curitiba, e como você sabe alemão, você teve uma experiência na Alemanha, então você é senão o único, acho que só tem dois candidatos que poderiam assumir essa fábrica. Você topa? Eu te dou uma semana para você pensar.” Na hora que ele falou “Você topa”, falei: “Topo”, né? Pensei comigo. Mas falei: “Vou esperar pelo menos o final de semana.” Aí foi em uma sexta-feira, na segunda fui lá na sala dele e falei: “Olha, eu quero enfrentar esse desafio, eu acho que deve ser interessante.” E até independente de mudar toda a minha vida. mas eu acho que a gente tem que pensar que essa mobilidade na vida da gente ela é fundamental. A gente enfrentar essas mudanças assim. E até na hora: “Você tem certeza que você quer?” Aí até senti que ele se arrependeu de oferecer porque ele queria que eu ficasse aqui. Falei: “Quero. Fim de semana eu falei com a minha esposa, e tudo, acho legal. Creio que vai ser para mim um desafio importante.” E realmente foi. Acho que foi o grande desafio, e que ainda por ser dentro do grupo Volkswagen eu tenho um orgulho muito grande de ver hoje uma fábrica como aquela que é a maior exportadora do Brasil. Porque, na verdade, hoje nós exportamos para os Estados Unidos. A maior quantidade de veículos exportados pela Volkswagen para os Estados Unidos. E ela é a única fábrica que exporta veículos em quantidade para os Estados Unidos. E isso como já o final da linha. Mas interessante foi no começo. Você chega lá, existia um haras, na verdade, foi o primeiro tipo assim, amassa barro, lá. Amassa barro porque quando as obras começaram foi julho de 97, a parte de terraplanagem e tudo, só chuva. Choveu de julho a novembro, a gente tinha que andar de bota lá para ver a área junto com o pessoal, os alemães que vieram de lá, que são os que arquitetaram esse projeto. E a fábrica, embora seja

Volkswagen do Brasil Ltda., até por razões que na época eles estavam chamando de Audi, Audi, Audi, por causa da Senna Import. Lá não poderia usar esse nome. Mas ficou conhecida lá no Paraná, essa semente em Curitiba, como uma fábrica Audi. Até hoje alguns ainda falam fábrica Audi, mas a gente sabe que é uma fábrica Volkswagen do Brasil, tanto é que faz muito mais Golf do que Audi. Mas interessante foi esse desafio de chegar lá. A primeira vez que eu fui já como fábrica, a gente tinha ido visitar, já tivemos reuniões na época com o governador que era o Jaime Lerner. Na época, o atual prefeito, o Cássio Taniguchi era o Secretário do Planejamento. E fomos fazer as reuniões junto com os representantes da Alemanha, e aí, vamos dizer, se consumou o fato, vamos em frente. E aí, a missão que me deram: você vai para lá, mas você vai sozinho, você não vai levar uma pessoa daqui. Eu diria para vocês que foi literalmente assim: eu peguei uma mala, fui lá, peguei um voo, fui para Curitiba, não sabia aonde eu ia, não sabia com quem eu ia falar, não tinha qualquer contato. Desembarquei no Aeroporto Afonso Pena, olhei pra o lado direito, para a esquerda, para onde eu vou? Só sabia fisicamente onde era o terreno, mas lá não tinha nada. Eu precisava, na verdade, montar um escritório em algum lugar para começar a operação funcionário. Começar a pensar em termos de futuro, de como eu vou admitir pessoas lá, que não era um centro da indústria automobilística. Tinha só a Volvo, que na verdade faz produção de caminhões e não de automóveis. E também tinha, naquele instante, a Renault se instalando. Um pouquinho antes de nós, ela também estava começando. Mas literalmente aconteceu isso aí. Eu desembarquei nesse voo, falei: “Bom, vou para um hotel. Porque depois preciso fazer contato com os órgãos do governo ou visitar algumas empresas.” A primeira empresa que me ocorreu foi a Bosch: “Vou visitar a Bosch, talvez a Bosch possa me dar algumas dicas, porque era fornecedora Volkswagen.” Fui para em um hotel e falei: “Onde fica a Bosch?” A época que eu mais andei de táxi na minha vida, (risos) não sabia nem andar em Curitiba. Fui para a Bosch e conversei com uma pessoa, falei: “Escuta, quais são os caminhos das pedras aqui? O que devemos fazer?” “Ah, sabe, aqui não tem tanta experiência de indústria automobilística, você vai ter que procurar aí, junto com alguns órgãos do governo, como montar um esquema junto com o Senai e assim por diante.” Só que antes disso eu precisava de um local físico. Aí fui em uma imobiliária: “Eu preciso de uma casa para alugar.” E eu não tinha nem limite, não tinha ideia de aluguel, nada, mas começamos a rodar Curitiba. Se era bairro A, B ou C, para mim tanto fazia. Depois veio me mostrar uma série de casas, eu não gostei de nenhuma. Estava passando em uma rua, e achei uma casa branca bonita, vendo assim o terreno eu falei: “Não pode ser essa casa aí?” “Mas não está para alugar.” Falei: “Mas parece que está vazia.” “Como?” “Ah, vamos bater, né?” Aí realmente estava vazia, embora não tinha nenhuma placa, e foi lá que foi nossa primeira instalação. “Ah, vamos ficar com essa casa aqui.” E até naquela rua, Rua Simon Bolívar, que na época o número foi 1238, na Simon Bolívar, Bairro Hugo Lange, não tinha nada comercial lá e acabou ficando. Então montamos o nosso escritório lá. Um escritório que, na verdade, era uma casa que tinha acho que seis quartos, tinha duas salas, tal, mas não tinha nada. Era um escritório que não tinha mesa e não tinha cadeira. Tinha as paredes. Eu falei: “E aí, o que nós vamos fazer?” (risos) Andei nas ruas lá, achei uma revendedora Volkswagen chamada Reparar: “Escuta, nós vamos montar uma fábrica nova da Volkswagen e Audi aqui, você pode me emprestar uma mesa e uma cadeira? Que nós precisamos a pensar em alguma coisa e não tem nem onde sentar.” “Ah, claro.” Então emprestaram lá umas duas, três mesas, para começar o nosso escritório. (risos) E nessa época eu já tinha ligado para um amigo meu que tinha trabalhado comigo na Volkswagen aqui em São Paulo, na Anchieta, o Marco Aurélio. E ele estava na Alemanha, que eu tinha na época mandado para fazer, tinha uma oportunidade na Alemanha, ele ficou dois, três anos lá. Então já estava falando o alemão. Ele estava em estava em Wolfsburg, eu falei: “Arranja um jeito de ir para a Audi em Ingolstadt, que nós vamos montar uma fábrica aqui.” Que na época só falava em Audi. “E eu gostaria que você viesse trabalhar comigo.” Ele ficou também entusiasmado, e ele foi a minha primeira admissão. Ele é uma pessoa voltada para a área de treinamento, desenvolvimento, então eu falei: “Bom, com ele aqui eu já posso começar o processo de como recrutar as pessoas e assim por diante.” E ele foi o primeiro a chegar comigo. Aí nós estávamos nessa casa, né? “Vamos tomar um café?” (risos) Aí você olha para um lado, você não tem café, você não tem nada. “Bom, então vamos fazer o seguinte, Marcão, você vai em uma papelaria, comprar sulfite, lápis, caneta, alguma coisa para a gente escrever. Começa a ver gente, a gente depois contrata um estagiário, faz o que precisar. E eu vou achar um supermercado aí.” E eu fui lá, em um primeiro supermercado que eu vi lá chamado Mercadorama, comprar uma cafeteira, comprar pó de café... Tudo o que tinha direito para fazer um café e água, tal. E o primeiro café que foi tomado nessa empresa (risos) fui eu que fiz. Eu gosto de fazer café, então fizemos o primeiro cafezinho lá e começou assim. E aí depois vieram os amigos da área de finanças. Na época, quem também tinha me entrevistado para ser o responsável pelos recursos humanos foi o alenão que veio da Audi chamado Nicolaus Feil. Foi o primeiro dirigente desta unidade. E ele também estava chegando com a família. Aí começaram também a chegar os alenões. E essa casa foi lotando, porque veio gente para a logística, para compras, da engenharia, e a casa começou a ficar pequena, e a fábrica não estava pronta. E primeiro a gente estava fazendo nessa fábrica a construção de um chamado centro de treinamento e um try out, onde na verdade a gente ia montar os primeiros veículos, praticamente. E logo que ficou pronto isso, quer dizer, no início de 98, em fevereiro de 98, é que nós nos mudamos, até de uma forma precária, para a fábrica. Na verdade, para esse centro de treinamento. A fábrica estava ainda em construção. E a gente vivia, na verdade, eu acho que essa foi a grande experiência, com as pessoas da fábrica. As pessoas da produção... A gente não era, vamos dizer, um recursos humanos isolado. Você fazia parte, efetivamente, do negócio. Como é realmente até hoje. Eu acho que isso daí foi para mim, realmente fundamental. Tanto é que, invariavelmente, quando, naquela época, o Nicolaus Feil estava ausente ou ia para a Alemanha, ou estava em férias, ele sempre deixava a delegação da fábrica para mim. Embora isso não é normal no mundo da indústria automobilística, porque você sempre tem lá o responsável pela produção ou pela logística ou finanças, mas sempre delegava para mim, eu achava até interessante. E depois, esse novo Diretor da fábrica, o Thomas Schmall, que esse veio da Volkswagen, não da Audi, também sempre que se ausenta ele delega a fábrica para mim. É porque nós trabalhamos bastante próximo da produção. Então hoje nós discutimos questões de qualidade, questões de falta de peças, fazemos inclusive, recursos humanos. Ou seja, a gente cuida efetivamente do negócio. Ou seja, é como se fosse uma business unity, ela não é totalmente porque tem vínculos, é lógico, com aqui, a Anchieta, mas é a nossa chance de poder viver todo o negócio lá. Ela dá para cada um dos participantes dessa fábrica uma chance sempre de ter uma visão grande do que está acontecendo no mundo da Volkswagen e também fora deste mundo. Esse desafio ele veio a cada dia, quando nós também, no início, precisamos começar a recrutar essas pessoas e formar as primeiras pessoas para fazer esse produto, que para nós também era um grande desafio. Porque era um objetivo de também exportar um produto que invariavelmente era feito na Alemanha, que já tinha um know how muito grande, uma experiência indiscutível, e nós íamos começar em um local, um veículo da mesma plataforma, sem profissionais habilitados. Não adiantava levar profissionais daqui de São Paulo para lá, porque o custo ia ser um absurdo. Então foi aí que comecei a tecer relações com a Federação das Indústrias, que na época, o Presidente da Federação nos atendeu muito bem. Fizemos uma parceria com o Senai, com a Secretaria de Educação... E aí juntamos, também, foi quando eu provoquei um primeiro simpósio lá envolvendo a Renault, a Chrysler, que estava chegando, infelizmente durou pouco lá, e também a Volvo. Falei: “Vamos fazer alguma coisa juntos, aqui. Nós precisamos formar estas pessoas.” E foi feita uma parceria muito importante, onde a Federação nos deu lá dois grandes galpões até bastantes modernos, onde teríamos a chance de instalar um centro automotivo ali, para treinar os primeiros profissionais. Treinar em montagem, treinar na pintura e treinar na armação, a partir de

solda. Então era formar os primeiros montadores, os primeiros pintores, os primeiros soldadores. E foi muito difícil, na época, esse ajuste com a Renault porque os franceses eram muito desconfiados. E até um dia foi curioso, eles estavam lá em um evento, os franceses, e eles me convidaram porque eles queriam saber mais informações sobre o Senai. E como aqui, em São Paulo, trabalhamos há mais de 40 anos com o SENAI, a gente tinha experiência na formação com o Senai, no desenvolvimento e no treinamento com o SENAI. Então eles estavam lá, os franceses, na verdade, e inclusive tinha alguns brasileiros lá que trabalhavam na Renault, mas a Renault estava sendo essencialmente no idioma francês. Eles não queriam fazer outro idioma e tinha lá uma tradutora. E aí pediram para que eu falasse. Eu lembro até, naquela época, tinha lá o representante, o Superintendente da Fundação Getúlio Vargas, ISAE – Instituto Superior de Administração e Economia – que, na verdade, era ligado com o Rio de Janeiro, tinha o Diretor do SENAI, todos estavam lá no fundão, e tinha uma mesa lá de franceses. Eu, como nunca perco a oportunidade de poder brincar um pouco com as pessoas, na época, quando eu fiz o ginásio, no meu tempo tinha ginásio, eu também estudei um pouco francês e gostava do francês e gravei meia dúzia de palavras. E o gozado foi que as minhas primeiras meia dúzia de palavras eu falei em francês, os franceses começaram a olhar, ficaram meio desconfiados: “Ele entende tudo de francês.” Mas eu falei que o meu estoque só eram aquelas seis palavras e depois precisava da tradutora. E falei sobre as nossas experiências com o SENAI. E aí nas minhas brincadeiras eu falei: “Olha, se vocês efetivamente não quiserem fazer uma parceria efetiva para a gente começar a fazer com que a gente desenvolva pessoas aqui na região, se vocês forem trabalhar isoladamente, o que vai acontecer é o seguinte: vocês vão preparar as pessoas, porque vocês estão seis meses na frente, vocês chegaram antes, vocês vão preparar e eu vou admitir.” Os franceses ficaram olhando, assim... Aí o resumo da pizza é que naquele dia eles tinham depois um jantar fechado do grupo deles, depois até me convidaram para participar do jantar, para poder ter uma convivência melhor. Mas realmente foi difícil esta barreira porque eles são muito fechados no mundinho deles. E a gente muito mais aberto para poder fazer essas relações. Porque não adianta, somos concorrentes no produto, mas temos que ser parceiros para a gente ganhar energia, para poder mais rapidamente ter profissionais. E começou a funcionar muito bem, porque a nossa missão lá, nós demos para o SENAI, como a Renault e a Chrysler, carrocerias, peças, ferramentas, tudo. O SENAI deu os professores, as instalações... Nós pagávamos para esses alunos transporte e alimentação. Quer dizer, o nosso investimento foi, vamos dizer, pequeno, para garantir a formação dessas pessoas. Que tinha em média entre 150 e 200 horas/aulas para poder ter essa primeira formação. E só aqueles melhores, depois de tudo já pronto, é que a gente ia admitir. Então nós não tínhamos compromisso com a admissão. Porém, dificilmente a gente deixaria de admiti-los porque você não tinha outra alternativa. E o que foi importante é que os primeiros 300 que nós admitimos, tivemos depois lá na fábrica, nesse centro de treinamento, já nas nossas instalações, esse try out, eles começaram a ser treinados um pouco no produto, na época só tinha Audi, lá. E aí, mandamos cerca de 300 para a Alemanha. Pessoas que eu diria nunca tinham estado nem no estado vizinho que era São Paulo ou Santa Catarina, de repente foram parar na Alemanha. Sem falar nada de inglês, mas alguns deles tinham conhecimento do alemão, alguns mais especializados ou engenheiros que nós contratamos, foram monitorando esse grupo. Acho que aí foi a base importante. Eles ficaram cerca de três a quatro meses lá, na linha de produção da Audi. E curiosamente, alguns deles, isso a gente teria dificuldade, mas muitos deles foram convidados a trabalhar lá dada a rápida adaptação, o rápido aprendizado que eles tiveram. Então a mão-de-obra brasileira, ela tem essa característica de uma adaptação muito rápida, um aprendizado rápido. Esta flexibilidade que tem. Eles não gostam de ser muito disciplinados, assim em termos de seguir uma cartilha como manda o figurino. Mas a rapidez com que aprendem as coisas, os alemães tiram o chapéu, realmente. Então veio a primeira turma, vamos dizer, de formandos, lá na Alemanha, que tinham também a missão depois de multiplicar esses conhecimentos para os novos. E fomos admitindo, fomos crescendo, eu fui montando a área, vamos dizer, de recursos humanos como um todo, e depois São Paulo me roubou muito desses profissionais, porque lá tinham pessoas com talento, realmente, e com o privilégio de sempre ter quase que dois idiomas além do português, ter inglês e alemão. E nós tivemos sempre essa dificuldade aqui em São Paulo. Isso para nós era sempre uma briga, a gente tinha poucas pessoas que podiam falar alemão ou inglês. E essa chance foi aparecendo mais lá, então é lógico, dentro de um trabalho de parceria com as fábricas daqui, a gente está embaixo de um mesmo guarda-chuva, então profissionais foram convidados, vieram para cá, hoje estão aí até como executivos, e eu acho que isso valeu para os dois lados. Então nós formamos pessoas lá, e cada um que saía a gente tinha a chance de buscar mais no mercado e formar. Então sempre teve uma equipe interessante, em termos de talentos. E foi uma fábrica que privilegiou por a gente conseguir identificar bastante talentos, tanto na área técnica como administrativa. Ou em uma área complicadíssima, que mais nós sofremos lá, que era a de logística, principalmente porque nós tínhamos um grande número de componentes importados. Seja via marítima ou aérea, quando a coisa não dava tempo de chegar via marítima. Mas esse complexo da gente depender muito de peças importadas, realmente para nós foi sempre a maior briga. Foi uma área onde as pessoas tinham realmente que ser elásticas, flexíveis demais, para poder trazer resultado. Mas muitos alemães vieram, tivemos cerca de 200 alemães, a gente parecia que vivia na Alemanha. Embora eles são pessoas, na Alemanha, disciplinadas, aqui nem tanto. Quer seja no próprio trabalho, às vezes para buscar resultado vale tudo, com excessivas horas extras, que eu tinha que ficar brigando com o sindicato. Sempre porque a gente tinha que mostrar resultado. Que a gente tinha que conquistar esses mercados. Principalmente o mercado dos Estados Unidos. Então a gente vivia com extremas dificuldades, tipo, tentando salvar a fábrica, porque precisava fazer horas extras para trazer resultado e negociando com o sindicato, um sindicato lá que é de uma outra instituição, não é CUT, e sim é Força Sindical. Eu diria, um sindicato que não tinha um grande amadurecimento e não tinha muito comprometimento. Que você sentava à mesa para fazer uma negociação, ajustava as partes, e quando ele subia no caminhão para fazer a assembléia, vendia tudo diferente do que nós tínhamos acordado. E aí, lógico, em uma primeira assembléia no passado, falei: “Mas nós combinamos A, B, C, D, isto está tudo ajustado, e vocês, o que vocês venderam totalmente diferente.” “Ah, a moçada não quis!” “Não quis? Vocês não venderam o que precisaria.” E chegou em um tempo que nós subimos também no caminhão do sindicato, porque o sindicato falava uma coisa e nós falávamos outra. E conquistamos muitos acordos nessa disputa mano a mano. Lógico que isso foi no começo e depois passou. Teve momentos de turbulências bem difíceis lá com os diretores do sindicato. Eu diria que, hoje, a situação está bastante mais favorável nessas relações. Mas eu diria que o grande desafio, como eu falei no começo, foi fazer esta fábrica, que ela é bastante moderna, é uma das fábricas mais modernas da Volkswagen no mundo, trazer resultados efetivos. No começo sempre, vamos dizer, criticados, até pelos nossos parceiros aqui, porque, é lógico, tinha feito um grande investimento e ainda não mostrava resultado. Mas hoje já mostra resultados significativos como uma grande exportadora, embora o mercado hoje nacional ele está ruim, mas a compensação com a exportação nos ajuda. Mas o que foi importante foram esses chamado Werksleiter, que é o dirigente da fábrica, tanto na época do Nicolaus Feil, que foi o primeiro, como chamava, que tem uma administração, eu diria assim, muito mais assertiva, o fato dele envolver, constantemente, os seus diretos em todo o negócio. E nós temos reuniões diárias, das sete e meia da manhã às oito e meia, dentro da produção. Discutindo a questão de falta de peças e discutindo o absentismo, discutindo qualidade, como cada um desses gerentes têm, além da sua missão normal, “Bom, eu sou responsável por um business plan que ele cuida do audit, que cuida de custos fixos, que cuida de um processo de melhoria contínua e assim por diante.” Independente se está na área A, B, C ou D. Ele é da fábrica, então tem que conviver com isso. E agregado a isso, a esse dinamismo desse dirigente chamado Thomas Schmall, ele

sempre faz alguns workshops assim em finais de semana, diferentes, desafiadores e que saem do que é aquele negócio que todo mundo faz. Até, recentemente, nós fomos aí, uma questão de uns dois, três meses atrás, fazer aí uma aventura na Ilhabela com a família Schürmann. Fizemos regatas onde os oito executivos participaram de regatas. Aquelas pessoas que nunca tinham entrado (risos), até eu, particularmente, nunca tinha entrado em um barco à vela, entramos até naquele barco que a família Schürmann rodou o mundo inteiro, o “Aysso”. E tivemos chance de cada um poder navegar, poder comandar aquele barco, poder fazer aventuras que eu nunca imaginei, que o barco fica totalmente inclinado, alguns (risos) com a bunda na água aqui, outros lá em cima para equilibrar. Depois fazer aquelas manobras terríveis para você poder aproveitar a situação do vento, etc, ralando. Eu sei que no outro dia, nós passamos uma sexta-feira à noite, sábado e domingo nessa aventura e que o objetivo que central era mostrar que é importante a integração, a solidariedade, porque senão o barco vai à deriva. E isso foi para nós uma experiência interessante. Fizemos várias experiências dessas e algumas vezes somente os executivos, outras vezes até com a família. Mas sempre no final de semana, tipo, essa aventura com a família Schürmann, como fizemos. Trouxe um especialista de taekwondo da Alemanha, passamos lutando sábado e domingo, inclusive, as mulheres, (risos) fazendo umas coisas de defesa pessoal interessante; como fizemos um programa de direção defensiva no Autódromo de Pinhais lá em Curitiba, Autódromo Internacional, para ver efetivamente as vantagens de um freio ABS e aquele veículo que não tem o freio ABS. Como também fazer todas as manobras hoje, para você tentar fugir, às vezes, de um possível sequestro, de um possível risco de acidente, assim por diante. Então eu acho que essa característica de fazer ações diferentes, sempre com o grupo, inclusive às vezes envolvendo a família, dá sempre uma integração muito forte. Então, uma característica desta fábrica, além da comunicação facilitada que vocês conheceram lá, é tudo muito próximo, a integração é forte. Isto ajuda a impulsionar a fábrica para resultados. Isso é a essência que tem essa fábrica. E por esta razão eu tenho um orgulho de falar muito e muito bem, pelo fato de ter começado, ter feito parte de todo o processo: de amassar barro e hoje você ter carros rodando nos Estados Unidos e em outros países por aí. Para mim, eu diria que na minha carreira, eu não tinha uma expectativa que eu pudesse estar nessa época fazendo parte de um projeto que é tão maravilhoso como esse que foi essa fábrica de São José dos Pinhais.

P/1 – Você podia falar um pouco da inauguração, como é que foi o primeiro carro que saiu da linha?

R – Na verdade, teve como carro da linha, nós tivemos dois momentos: o primeiro, quando nós estávamos ainda no centro de treinamento, eram os carros feitos lá naquele try out, naquela linha improvisada, que era feito à mão, foi um Audi, ainda isso em 1998, e quando nós até convidamos o governador, Jaime Lerner, para dirigir o primeiro Audi feito lá. Então para nós foi um orgulho saber que naquelas condições todas nós, com peças importadas, praticamente todas, fizemos um carro. E a turma muito unida, porque ali não interessava saber de que área você é, interessava saber que você fazia parte do time. E aí você vê o governador dirigir aquele primeiro carro. Porque o processo de produção normal mesmo começou em 99, nós tivemos aí a inauguração oficial da fábrica em 18 de janeiro de 99, quando realmente iria iniciar a produção. Então teve o lançamento do Golf, depois o Audi, e que saindo aquele primeiro carro, era todo mundo mordendo a orelha. (risos) Porque aquele grupo todo que participou desse projeto, vendo nesse instante um veículo que foi produzido por pessoas que até então nunca tinham trabalhado na indústria automobilística e que foram formados por nós, lá... Você vê aquele produto saindo da linha, realmente foi fantástico. Então, quando tivemos essa inauguração, lógico, representantes de tudo quanto é área do governo e os jornalistas, ficaram meio deslumbrados. Falaram: “Pôxa, mas isso aqui, para quem entra, parece um shopping center.” Então, é uma fábrica diferente e que hoje ela é diferente, mas que traz resultados. Ela tem uma facilidade que eu diria que é inquestionável. Agora, o que mais também foi interessante para nós, é depois de um ano de produção do Audi, que já foi no ano 2000, chegamos a produzir na fábrica, até foi feita uma camisa para cada funcionário, escrita: “Fazemos o melhor Audi do mundo.” Porque, naquele mês, não tenho bem certeza se foi no mês de maio desse ano de 2000, foi produzido o Audi com a melhor qualidade do mundo, que foi o audit 1.2. Ele ficou, porque a fábrica é sempre, vamos dizer, tem este sistema de ranqueamento de qualidade, que é o audit. E o audit 1.2 era o objetivo, não era, o objetivo ainda era 1.3, mas nós ficamos até melhor que o objetivo. E quando saiu aquele ranking que sai mensalmente, da Liga Mundial da Volkswagen, onde todos os veículos são avaliados em termos de qualidade, a nossa fábrica saiu em primeiro lugar com o Audi. Então isso foi um negócio fantástico, uma coisa que ninguém podia imaginar. Da mesma forma, quando lançamos o primeiro carro que ia para os Estados Unidos. Também fizemos um grande evento lá, mostrando para todas aquelas pessoas que só estávamos fazendo aquele carro, estávamos vendendo para os Estados Unidos, porque eles tinham essa capacidade, e eles mostraram esse valor, eles foram realmente comprometidos com o nosso negócio. E hoje a gente tem resultados, uma série de troféus lá que já recebemos por ser uma empresa exportadora, uma empresa de produtividade, uma empresa que realmente traz resultados. Principalmente na região sul, a gente tem um conquistado um espaço muito bom. Embora com todas as dificuldades que tivemos no início com a questão de mão-de-obra, dificuldades com o sindicato, e que ainda hoje não é um sindicato amadurecido. Mas isso é coisa que precisamos conviver, não acredito em mudanças assim de um amadurecimento rápido. Esse pessoal, eles não foram educados para isso. Ainda que hoje a gente agregou um produto a mais, lá nessa fábrica, que produzíamos só Audi e Golf, agora estamos produzindo também a Saveiro, e já com um resultado também muito positivo. Então as pessoas que começaram a ver uma Saveiro lá, falaram: “Bom, mas esse carro é diferente, o que está acontecendo?” “Não, nós tínhamos oportunidade, porque ainda temos ociosidade lá em termos de capacidade instalada, então estamos produzindo a Saveiro.” Mas que já no final do ano que vem vamos estar produzindo já um novo produto lá que é diferente destes que estamos produzindo agora. É um derivativo do Pólo, vamos dizer assim, um pouco mais compacto. Um veículo que certamente é mais barato do que os atuais e que, dado a característica do mercado brasileiro, que é de veículos mais populares do que sofisticados, então, certamente, poderemos ter um volume de produção muito maior lá. Voltando, inclusive, a trabalhar em três turnos, que já trabalhamos no passado. Cancelamos um turno, hoje trabalhamos em dois turnos. Mas a possibilidade de trabalhar em três turnos é bastante forte porque o volume deverá ser bem maior. E eu acredito que isso vai acontecer. Porque muita gente fala: “Ah, mas do jeito que está a economia, você tem essa expectativa?” “Claro, você acha que o mundo não vai melhorar?” Eu acredito que vai melhorar. E nós vamos produzir esse carro com um volume maior, vamos, certamente, admitir mais pessoas, nós vamos voltar a um patamar de número de empregados como nós já tivemos no passado, e eu acho que isso para a região é muito bom e é o que a gente procura fazer, o desenvolvimento da região. Porque agregado a essa nossa missão lá nós temos um trabalho muito forte com a comunidade local. Nós criamos uma associação, e dentro dessa associação que também deverá ter um clube, nós já compramos um terreno onde vamos fazer um clube lá próximo da fábrica, mas existe um pedaço dessa associação que é como se fosse uma fundação para assistência ao menor carente. Ela chama AMENOR, que é apoio ao menor carente, onde já fizemos muitos trabalhos de ajudar à comunidade lá. Tirando criança de rua, fazendo um trabalho forte com eles, dando ocupação nas férias escolares, trabalhando nas escolas, fazendo recuperação de escolas, dando presentes no Natal, fazendo orientação... Quer dizer, temos um grupo de voluntários voltado a ajudar a comunidade. Então o gostoso é você participar da

fábrica em si como uma empresa que tem uma missão em termos de trazer um resultado com o produto que ela faz, e do outro lado você estar convivendo também com uma comunidade que precisa crescer, que precisa se desenvolver e que precisa sair da dificuldade. Até, recentemente, nessa minha viagem para a Alemanha, na semana retrasada, nós estivemos lá com pessoas que também ajudam tanto crianças de rua do México como do Brasil. E atualmente, lá na Alemanha, eles estão recolhendo todas aquelas moedas ou dinheiro que não se usam mais na Comunidade Européia, e desse montante de dinheiro que eles vão reprocessar, esses metais todos, o resultado disso eles vão dar para esses países como o nosso, como o México, para poder ajudar crianças de rua. Que eles chamam lá strassenkinder, quer dizer, são as crianças de rua que nós precisamos tirar da rua. A Alemanha tem muito essa preocupação com esse lado social e representantes de lá já estiveram aqui, trabalhando um tempo aqui, e eles sentiram, conviveram com essa situação aqui e querem continuar nos ajudando. Eu diria que eles têm mais interesse, apoio, não mais interesse, nós temos também, mas vontade, mais motivação de fazer com que essas crianças tenham uma assistência, do que às vezes muitos brasileiros. Acho isso muito importante para nós. Eu diria que, nesse instante, nós estamos completos nesse sentido de ter a fábrica com um produto muito bom, ter um resultado positivo, e ter um trabalho com a comunidade. Em termos de que a comunidade também precisa crescer senão não adianta. Porque futuramente essas crianças poderiam ser os futuros funcionários dessa fábrica. E trabalhamos muito forte também com as instituições de ensino, nós temos convênio com todas as universidades lá. Uma parceria efetiva que também ajuda os funcionários a estudar nessas universidades com descontos, dada essa nossa parceria. Fazemos doações de veículos e motores para essas universidades fazerem as suas experiências. Então, eu diria que o trabalho nunca está completo. Mas ele está repleto de novidades e de parcerias efetivas. E que a convivência, cada vez mais ela vai sendo melhor. Porque eu acho que a gente não tiver uma chance de uma convivência boa, de ter vizinho onde a gente possa olhar e cumprimentar, não adianta. A gente tem que ter essa chance de poder conviver bem e poder andar sempre de cabeça erguida em todo lado que a gente estiver lá. Porque se a gente começar a se esconder, alguma coisa está errada. Então eu acho importante este tipo de convivência que estamos conquistando lá. Embora as dificuldades econômicas, a situação do país, a gente precisa pensar sempre mais para frente, não só nesse momento.

P/1 – Adilson, qual carro da Volkswagen você acha que é símbolo? Que representa a Volkswagen?

R – Na verdade, para mim, o símbolo ainda é o Fusca. Esse é o símbolo. Eu diria que isso como um símbolo mundial. Porque ele teve a sua marca mundial. Ele viveu nesse mundo, ele foi o carro-chefe que impulsionou essa empresa. E ele ainda é uma marca que fica na cabeça de todo mundo. E inclusive, interessante, em Curitiba nós temos vários colecionadores de veículos. De veículos envolve carros e motos. E tem vários colecionadores de Fusca, né? Então, como símbolo, ainda eu entendo que seja o Fusca. Nós temos o Golf com um volume muito grande, hoje. O maior que foi feito até então. Superou o Fusca. Como aqui no Brasil nós temos o Gol. Mas se qualquer um que você perguntar ou falar do passado, vai falar do famoso Fusquinha, né? O Fusca (risos) é o primeiro carro, é o coração de todo mundo. Para mim o Fusca é o que chama Volkswagen. (risos) Tanto é que ele chama Volkswagen, é o carro do povo.

P/1 – E como que você vê essa cultura Volkswagen?

R – A cultura Volkswagen hoje, pensando em termos de Brasil, eu diria que hoje ela está um pouquinho deteriorada em relação ao que já foi. Porque no passado eu diria que todos os pertencentes a essa instituição forte chamada Volkswagen tinham um orgulho muito maior de pertencer a esse grupo. Então formou-se uma identidade muito maior, um comprometimento com a empresa também muito mais forte. Aí as coisas vão mudando, o mundo está mudando, e as pessoas, os dirigentes, os funcionários, vão tendo visões diferentes, têm um crescimento. E às vezes a fábrica deixou um pouco de lado aquilo que era um valor agregado que existia que era a paixão pela Volkswagen. Isso foi perdendo um pouco de terreno. Eu diria que hoje ainda, na Volkswagen da Alemanha isto é mais forte, essa identidade com a fábrica, do que aqui. Então hoje, infelizmente, até assisti essa situação na própria Curitiba, aquelas pessoas que vinham para essa fábrica, elas tinham uma cultura, um brilho especial mais forte. Passado um tempo, aquela expectativa, aquele sonho dele que era muito forte, se frustrou e acabou não tendo tanto aquela garra, aquela vontade de continuar pertencendo ao grupo. Então eu acho que agora, precisamos retrabalhar essa cultura, retrabalhar essa identidade. Talvez um ponto bom de partida seja até esse trabalho, que as pessoas começam a ter de novo uma convivência do que a fábrica já foi e o que ela é e o que ela poderá ser no futuro. Acho que é um ponto de partida bastante positivo, porque enquanto não houver essa identidade mais forte a gente vai sempre perder terreno. E eu diria que muitas vezes a gente perde espaço, até de mercado, pela falta de uma boa convivência interna, pela falta de ter um objetivo mais integrado, pela falta de ter uma visão única, onde a gente está vendo ali qual é o nosso alvo. Existem ainda, infelizmente, áreas que: “Ah, eu fiz a minha parte, o resto é seu!” Eu acho que isto não pode existir na empresa. Nós temos que fazer a nossa parte como um todo, não: “Eu fiz a minha parte, o resto é seu.” Eu acho que perdemos um pouco de terreno nessa identidade, inclusive com a mudança que tivemos no período de 87 a 95, com Autolatina, se desfez um pouco essa identidade que as pessoas tinham com a empresa. Porque foi uma convivência difícil, certamente, entre fordianos e volkwaguianos, entre uma cultura alemã e uma cultura americana, totalmente opostas; onde a Volkswagen, por mais que as pessoas ficavam falando: “Nossa, os alemães são duros...” Não, eles são essencialmente paternalistas. Eles têm um coração também muito bom, e que é diferente do que era o americano. E quando se voltou só Volkswagen, também existia uma mistura de Volkswagen e Ford, porque muitos que eram Volkswagen ficaram na Ford e muitos da Ford ficaram na Volkswagen. Mas aí ainda começaram a se estranhar. Como um cachorro quando vê o outro, começa a rosnar daqui e de lá e, realmente, aquilo que era um time mais efetivo, pessoas de mãos dadas, isso daí perdeu. Cada um procurando defender o seu pedaço, defendendo a sua posição. Essa questão da identidade, a identificação realmente com a empresa, é um trabalho de longo prazo. Porque se deixou de fazer e acho que, de alguma forma, isso foi retomado, mas ainda de uma forma um pouco acanhada. Eu acho que precisa fazer um trabalho mais forte, porque só a gente tendo um grupo bastante forte, com comprometimento mesmo, a gente consegue resolver mais rapidamente os nossos problemas. Porque muitos problemas eu sei que estão assentados na situação econômica do país e do mundo. Mas poderíamos ter menores problemas, ou a dimensão seria muito menor se tivesse hoje um fortalecimento maior de toda a equipe. Independente de nós termos várias unidades, você tem a Anchieta, tem Taubaté, tem Resende, tem São Carlos, tem Curitiba, eu acho que não é essa distância que faz com que não haja essa identidade, que não haja esse comprometimento. O problema, efetivamente, está nas pessoas, as pessoas não estão muito a fim. E existe dentro deste grupo uma guerrinha, sabe? Se tem ciúmes ou não, mas de alguma forma se nota como: “Ah, vocês lá só gastam dinheiro.” Ou: “Vocês aqui às vezes não colaboram.” E assim por diante. Então, isso precisava acabar. Eu acho que precisa junto com isso ter um amadurecimento maior de todo esse pessoal aí. E tem que ser em todos lados, em todos os níveis, top/down. Diria que o problema não está na parte de baixo, na parte do meio, está

em tudo. É lógico que o top tem que dar o exemplo, para fazer com que os outros também entrem de novo nesse engajamento que é necessário. Senão, a coisa está difícil. Eu diria que tem muitas pessoas a fim de reconquistar tudo isso, e ter esse símbolo, que nós falamos, o Fusca, dentro do coração de novo, para a gente poder trazer resultado. Que cada vez mais a gente traz resultados que estão ligados à sua identificação com a marca, à sua determinação, à sua vontade, à sua paixão pelo trabalho, sabe? Aquilo que você realmente faz com prazer. Porque fazer só por fazer, tipo aqueles que chega as cinco horas da tarde: “Ah, meu horário...” Deixa cair o lápis na mesa, esse é o pior caminho que tem. Nós precisamos, na verdade, fazer com que as pessoas possam até deixar cair o lápis na mesa, mas ela fale: “Eu estou indo embora, terminou o meu horário, mas eu fiz com prazer.” E eu sempre faço para o pessoal: “No instante em que você está indo para a fábrica, você começa a ter dificuldade em vestir a sua roupa, o fato de sentir que tem que ir para lá, você tem que sair.” Ou então faça uma reflexão imediata de toda a sua vida profissional e pessoal. Ou saia. Porque se você tem dificuldade de colocar a sua calça para ir trabalhar, então alguma coisa está errada. Então não pertença mais ao grupo. Ou, como alguns colegas, até o tempo que eu estava aqui, chegavam para mim: “Adilson, essa empresa está uma droga, né?” “Por quê?” “Não dá, né?” “Há quantos anos você está aqui?” “18.” “Ah, então desculpa eu falar, droga está você.” “Por quê?” “Chutando o pau da barraca? Está bom! Porque você não vai embora, então?” “Ah, mas sabe o que é? Lá fora os caras não pagam direito, não tem um bom benefício, não dão adiamento, não faz isso, não faz aquilo...” Falei: “Ah, então, veja: se a empresa está ruim como você está falando, lá fora você não vai porque está pior, será que você não tem que rever os seus princípios, os seus valores, a sua forma de ser e reconquistar? Buscar uma energia interior e também fazer as coisas acontecerem? Só tem espaço aqui dentro, você viu que muitas pessoas, eu conheci muita gente dentro desta fábrica, muitas pessoas cresceram porque fizeram a diferença. O que você fez de diferente? O que você fez para conquistar um espaço maior? Só tem um espaço maior, principalmente hoje em dia, quem faz a diferença.” “É, eu acho que te encontrei em um dia que acho que eu não estava muito feliz, mas veja, de qualquer forma valeu, eu acho que vou refletir um pouco.” Porque o que acontece, normalmente? As pessoas reclamam de tudo e de todos. Mas eles não fazem nada para mudar, para ter um espaço maior. Então eu acho que a identidade e a cultura também conquistaram essas pessoas tiveram uma reflexão melhor das coisas, verem o mundo como é, acreditar que o Brasil é um país viável, que realmente as coisas podem acontecer. Eu invejo, por exemplo, e cada vez que eu vou para fora, especialmente para a Alemanha, aquele mundo organizado, você vê aquelas estradas maravilhosas, onde você vê escrito em uma placa assim: schadenstrasse, ou seja, tem um pedaço da estrada que está com um defeito na pista. Só que você anda quilômetros e quilômetros, você não acha o defeito. Na verdade foi feito um reparo que o asfalto deve ter ficado de outra cor, então falou que a estrada está com problema. Mas esse mundo organizado a gente tem lá, onde a bicicleta tem prioridade, onde o pedestre tem prioridade, antes do veículo. Onde tudo está limpo, você não vê ninguém jogar um maço de cigarro no chão, uma latinha de cerveja, ou um plástico. Que seria tão bom se a gente tivesse aqui... Se a gente vai aqui nessa avenida próxima, na Domingos de Morais, onde estão esses camelôs, você não consegue andar na calçada, não só por causa deles, mas por causa da imundície que está no chão. Isso realmente me incomoda e muito. E acho que até dentro da fábrica a gente precisa dar este exemplo. Cada vez mais tomando uma fábrica limpa, viável, as pessoas comprometidas. E aí todo mundo ter orgulho de pertencer à fábrica e ter orgulho de ser brasileiro. Porque o Brasil não tem terremoto, (risos) não tem vulcão, não tem neve, não tem nada disso. Ele é um país viável. Mas depende de cada um começar a se mexer e tornar esse país gostoso da gente poder viver. Fazer com que realmente comece a existir um investimento em um litoral inteiro deste, que podia ser a maior fonte de renda na área do turismo, e que a gente sabe que infelizmente não é, porque as nossas estradas são precárias. É isso que para nós é lamentável.

P/1 – Aproveitando um pouquinho o que você estava falando de Brasil, a Volkswagen está no Brasil há 50 anos. São 50 anos de história. Você acha que o Brasil seria diferente se não tivesse a Volkswagen?

R – Eu acho que a Volkswagen ajudou a mudar o Brasil. Eu creio que foi um impulso primeiro da indústria aqui no Brasil, ela sendo uma pioneira, embora a Ford, a Willys na época, também já estava presente aqui. Mas ela deu um formato, também. Ela foi uma empresa que até deu grandes oportunidades. Tanto é que os primeiros trabalhadores que vieram nessa Volkswagen, pensando aqui na fábrica da Anchieta, eles foram laçados. Pessoas do mundo rural, que estavam trabalhando realmente na roça, falaram: “Olha, nós temos vagas aqui e vamos trabalhar.” Não importava se sabiam ou não. Então ela começou a dar um formato diferente. Daí nasceu a chance de criar um sem-número de fornecedores, porque isso também era necessário. Eu acho que ela exerceu um papel fundamental no desenvolvimento da indústria no Brasil, por ser uma marca forte, uma marca popular. Se fosse talvez uma marca sofisticada, realmente ela não teria tido essa chance. Então, por ser uma fábrica que trouxe um produto como o Fusca e aquela velha senhora Kombi, como falou o nosso amigo Barone, é uma fábrica que trouxe algo robusto. E dadas às condições que nós temos, nossa precariedade até de estradas, ou na época até era mais uns carros desses vivendo no interior do Brasil e não tendo dificuldade porque era um carro robusto, então ela conseguiu realmente dar um mundo diferente para esse Brasil. Acho que foi um marco para um desenvolvimento efetivo do Brasil. Eu penso que realmente ela tem um espaço especial nesse país.

P/1 – Você pode contar um pouquinho a história do dia que você recebeu esse pin aí?

R – Esse pin eu recebi alguns desses pins, né? (risos) Na verdade, o pin que eu recebi dos 30 anos, foi no ano passado, não é este, é um outro, é de ouro. E que para mim foi uma surpresa bastante importante. Eu estava na fábrica de Curitiba, como estou atualmente. Mas a homenagem foi prestada lá, depois fizeram mais uma homenagem aqui também. Pelo fato de ter vivido aqui muitos anos, eu tive um privilégio de ter tido uma homenagem com o meu pessoal de lá, e o pessoal daqui. E para mim foi uma surpresa muito grata pela sensibilidade que teve, na época, no mesmo dia, o Thomas Schmall, porque ele mostrou uma fotografia lá, eles colocaram lá um data show, e mostraram uma fotografia do dia tempo em que eu ainda usava bigode e tinha um cabelo mais comprido. Uns tempos mais antigos, né? Contando um pouco da minha vida. Agora, o que foi para mim interessante, foi o fato do Thomas Schmall, como um alemão, que não me conhecia há tanto tempo, ter se emocionado bastante de ter falado de mim. O fato de até da parte dele ter caído algumas lágrimas pela emoção, também fez cair muitas lágrimas da minha parte, porque foi um momento para mim, histórico. Que eles levaram até a minha filha, estava aqui, eu não sabia. Ela estava aqui, ela saiu, foi parar lá em Curitiba. E buscaram algumas características, que quando às vezes eu estava em casa, ou no sábado ou no domingo, mexendo no computador, ou fazendo um... Jogando lá com o computador algumas coisas, eu sempre colocando uma música que caracterizou. E até levaram lá um conjunto para tocar. Uma pessoa com violino, violão, e outra fazendo a vocalização. E o que eles tocaram naquele dia foi “Loves in the air”. Isso realmente foi interessante (risos) porque foi a música que sempre me acompanhou quando eu estava em casa ali fazendo alguma coisa no computador, ou fazendo esteira, ou bicicleta, qualquer coisa, sempre com essa música. E até minha mulher: “Não tem outra musiquinha, sempre essa?” (risos) E

ficou marcado. E nesse dia, além da homenagem que me prestaram, dando um pin dos 30 anos, foi esse conjunto que cantou de uma forma maravilhosa. Então... E para mim, e ninguém sabia, estava um grupo de pessoas lá no auditório, ninguém sabia a razão. Aí eu contei a história porque... Falei: “Ah, isso acontece em casa, quando eu estou lá, fazendo alguma coisa, ou lendo, brincando com o computador. Fazendo qualquer coisa essa música me acompanha. E isso, eu diria que muitas vezes irritou minha esposa, minha filha, meu filho, porque toda vez essa musiquinha...” (risos) Então essa história da musiquinha, tenho isso até gravado, foi um momento interessante. E receber esse pin dos 30 anos com essa homenagem que, eu diria, foi simples, mas com muito coração, com muita emoção, foi para mim importante. Porque eu nem imaginava que um dia eu poderia um dia atingir 30 anos nessa empresa. E agora, já com 31, interessante, é lógico que a gente nunca sabe o amanhã, mas eu imagino ainda ficar muitos anos nessa empresa. Porque, é lógico, o tempo vai passando, a idade vai passando, mas eu sou uma pessoa que busco diariamente uma automotivação. Uma energia. Eu consigo, diariamente, sair de casa para a fábrica, com muita vontade. Estar lá bem cedo diariamente, participar de um dia intensivo e voltar para casa sem estar cansado. Acho que o fato da gente se identificar bastante com a empresa e fazer parte de um grande processo de conquista e de mudança, dá essa condição. Até hoje, (risos) como eu ia pegar o vôo bem cedo para vir para cá, tinha que estar às seis e pouco, aí a minha esposa falou: “Afinal, a que horas é que você começa a trabalhar?” “Não, mas eu estou indo para o aeroporto.” “Ah, é mesmo, você me falou que ia para o aeroporto.” Mas é que eu vou cedo, normalmente, mas hoje eu estava saindo muito mais cedo, era quinze para as seis da manhã, já estava saindo de casa para ir para o aeroporto. Ela falou: “Mas que história é esta?” Então, existiu o primeiro pin dos dez anos, depois de 25 e esse de 30, mas este de 30 teve um significado especial e eu espero que ele seja um marco bastante forte no universo da minha vida.

P/1 – E Adilson, para a gente encerrar, a gente está com pouquinho tempo, qual você acha que é a importância de se contar esta história de 50 anos da Volkswagen no Brasil?

R – Eu penso que possa servir de um exemplo muito forte para todos os jovens, principalmente esses novos talentos, que eles vivem hoje em um mundo diferente. Eu acho que um mundo mais de momentos e não um mundo de história, um mundo de futuro. Eu acho que eles vivem muito o hoje. Eu acho que o viver só o hoje, não pensar um pouquinho mais para frente, dá um resultado que não é o melhor para o próprio profissional, e também para o país. Hoje, em geral, as pessoas são muito imediatistas. Esta história poderia dar a essas pessoas uma lição de vida, em termos de mostrar que a gente precisa conquistar tudo o que nós queremos na vida, mas isto é através de uma luta e de um tempo que é necessário para todos. Senão a conquista vai ter uma duração muito efêmera. Eu acho que não é por aí. Ela vai servir realmente de um grande impulsionador para que todos esses jovens possam pensar um pouquinho mais para frente. Porque o que a gente vê hoje, invariavelmente, esses jovens que começam, são talentos, de repente eles começam a ver dificuldade, já começam a distribuir currículo por aí. Acho que esse não é o caminho. Lógico que as pessoas que têm talento, elas sempre buscam um espaço e acabam conquistando. Mas ele também tem que ter um período de amadurecimento, uma conquista, porque mesmo dentro da empresa que ele está, ou seja, a nossa empresa, ele vai ter uma chance de um crescimento se ele acreditar mais, e ele dar um pouco mais de si. Não só pensar só em si. Eu acho que hoje nós temos muitos profissionais que estão pensando muito de forma egoísta, só pensando em si. E pensar só em si, ele pode até conquistar rapidamente alguma coisa, algum espaço importante, mas às vezes vai durar pouco. Se ele pensar mais no todo ele vai ter chance de conquistar espaços maiores e com duração maior.

P/1 – E, para a gente encerrar mesmo, estamos aí no finalzinho, o que você achou de ter participado deste projeto dando aqui o seu depoimento?

R – Eu achei gratificante, principalmente pelo reconhecimento, de eu fazer parte deste meio. Porque por mais que a gente tenha trabalhado tantos anos, a gente, normalmente, como tem muitos colegas, pode ter sido simplesmente um passageiro da chuva. Então o fato de eu ter sido lembrado por vocês, pela equipe que está coordenando isto, para mim já é um reconhecimento muito grande e me deixa com orgulho, porque eu falo desta empresa com muito orgulho. Então eu agradeço por essa oportunidade, é uma oportunidade, para mim, ímpar, e que vou guardá-la com muito carinho. Eu acho que é gostoso participar desse momento.

P/1 – Então nós agradecemos: a Volkswagen e o Museu da Pessoa também.