

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA
DO BRASIL (CPDOC)**

Proibida a publicação no todo ou em parte; permitida a citação. A citação deve ser fiel à gravação, com indicação de fonte conforme abaixo.

TEMPORAL, Amaury. Amaury Temporal (depoimento, 2008). Rio de Janeiro, CPDOC/Fundação Getulio Vargas (FGV), (1h 33min).

Esta entrevista foi realizada na vigência do convênio entre ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO RIO DE JANEIRO. É obrigatório o crédito às instituições mencionadas.

**Amaury Temporal
(depoimento, 2008)**

Rio de Janeiro

2022

Ficha Técnica

Tipo de entrevista: Temática

Entrevistador(es): Fernando Lattman Weltman; Regina da Luz Moreira;

Levantamento de dados: Marcus Vinicius Silva Sombra;

Pesquisa e elaboração do roteiro: Fernando Lattman-Weltman; Regina da Luz Moreira;

Técnico de gravação: Fernando de Mello Cardenas;

Local: Rio de Janeiro - RJ - Brasil;

Data: 09/10/2008 a 09/10/2008

Duração: 1h 33min

Arquivo digital - áudio: 1;

Entrevista realizada no contexto do projeto "Trajetória Histórica da Associação Comercial do Rio de Janeiro", na vigência do convênio entre o CPDOC/FGV e Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ) entre abril de 2008 e fevereiro de 2009. O projeto visa à criação de um banco de entrevistas com pessoas de grande expressão na história da entidade, ao longo de seus 200 anos. Essas 20 horas, e outras fontes, resultarão na publicação de um livro.

Temas: Assembleia Nacional Constituinte de 1987-1988; Associações comerciais; Comércio; Distribuição de renda; Família; Formação acadêmica; Formação profissional; Fusão Rio de Janeiro - Guanabara (1975); Luiz Inácio Lula da Silva; Política; Rio de Janeiro (cidade); Rio de Janeiro (estado);

Sumário

Entrevista: 09/10/2008 As origens familiares no Rio Grande do Sul e no Rio de Janeiro; o trabalho do pai com isolantes térmicos e diatomita; os cursos ao longo da vida; o interesse por filosofia e política; o contato inicial com a Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ); a polêmica da tese do curso sobre estatização no Brasil; a tradição patrimonialista ibérica no Brasil; a relação com Og Leme; o convite de Ruy Barreto para vice-presidência da Associação Comercial; a questão das entidades comerciais no Brasil; a produção intelectual sobre distribuição de renda na ACRJ; os Congressos das Associações Comerciais; a experiência em uma usina da United States Steel Corporation; a ida para Washington e a mudança do modelo de funcionamento da ACRJ com a criação dos Conselhos; a eleição do entrevistado; a Constituinte de 1988; as trocas com Luiz Inácio Lula da Silva sobre as demandas dos trabalhadores; a questão da fusão do Rio de Janeiro com o Estado da Guanabara; a questão da eleição da presidência da Confederação das Associações Comerciais do Brasil; a ACRJ na época da entrevista; a falta de mão-de-obra no Rio de Janeiro; opiniões do entrevistado sobre as prioridades de ação da ACRJ; a experiência como presidente da ACRJ

Entrevista: 09/10/2008

F. W. – Dr. Amaury, em primeiro lugar, obviamente, muito obrigado pela sua presença aqui. E como é da nossa praxe, nós vamos começar com os seus dados pessoais. Eu queria que o senhor falasse sobre sua família, sua origem pessoal, sua formação.

A. T. – Por parte de mãe, a família vem do Rio Grande do Sul. É uma família originária do Veneto, a família Belotto, de Caxias do Sul. Minha avó nasceu em Caxias do Sul, a família toda vem de lá, mas minha mãe já nasceu em Porto Alegre. Por parte de pai, eu tenho um primo que é muito interessado em árvore genealógica e conseguiu ir até o século XIX, início do século XIX... Ainda com raízes no Brasil. Mas é o mais distante que nós conseguimos chegar, uma meia dúzia de gerações para trás, dos Temporais. E o meu pai é do Rio de Janeiro. O meu avô tinha uma fazenda em Conservatória, no estado do Rio. Mas as origens longínquas dos Temporais eu não sei dizer. Eu posso ir até 1830, por aí.

F. W. – Podemos chegar um pouco mais no século XX. Não precisamos voltar tanto.

A. T. – Meu pai, ligado a firmas inglesas, tinha sócios ingleses, eu fiz estágios, passei tempo, temporadas na Inglaterra, e cursos e tudo, mas me formei... acabei o científico no Colégio Santo Antonio Maria Zaccarias, em 1956. Meu pai morreu em 1955.

F. W. – O senhor nasceu quando?

A. T. – Espera aí. Tem uma coisa importante na história. Eu nasci em 1938, em Recife [PE]. Quer dizer, minha mãe gaúcha, meu pai carioca, eu nasci em Recife e vim para o Rio de Janeiro com dois anos de idade. Não quero que conste do meu currículo que eu nasci por acaso em Recife, porque não foi. Eu não nasci por acaso, não. Meus pais queriam que eu nascesse direitinho.

F. W. – Queriam que o senhor fosse pernambucano?

A. T. – Não. Não. Meu pai fabricava um produto cuja matéria-prima tinha em Pernambuco, ele achou que devia botar a fábrica onde estava a matéria-prima. Ele tinha tecnologia do INT, que é uma história interessante porque é uma geração de... É uma matéria-prima muito brasileira, sílica diatomácea, e ele ficou muito amigo do presidente do INT, Silvano Fróes de Abreu, que tinha escrito um livro sobre sílicadiatomácea, e ele, com o INT, foi buscar

a tecnologia para produzir isolantes térmicos. Então é uma história interessante, porque estamos falando da década de 1930, uma empresa brasileira que sai com *know how* brasileiro, com tecnologia do INT.

F. W. – Perdoe minha ignorância. Qual era a aplicação dessa...?

A. T. – É isolante térmico. Isolante de calor. Foi com a sílica diatomácea que se isolou Volta Redonda. Meu pai fez o isolamento térmico todo de Volta Redonda com esse material. Mas ele, imediatamente... quer dizer, não imediatamente, logo depois de estar funcionando em Recife, achou que devia estar não onde estava a matéria-prima, e sim onde estava o mercado. E o mercado naquela época, na década de 1930, era Rio de Janeiro, porque o maior comprador de isolante térmico do Brasil era o Arsenal de Guerra do Rio de Janeiro. Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, melhor dizendo. Porque os navios levam muito isolamento térmico. E depois, o primeiro grande cliente, o primeiro grande cliente que houve no Brasil foi a CSN, a Companhia Siderúrgica Nacional, em que ele foi o fornecedor e instalador, já no período da guerra, no período da década de 1940. Bom. Aí, meu pai morreu em 1955. Minha mãe era contadora, formada como contadora mas nunca exerceu a profissão, nem jamais tinha entrado no escritório do meu pai, mas nós dois fomos tomar conta da empresa. Ela cuidando da parte contábil, escritório, essa coisa toda, e eu cuidando de fábrica, instalação, montagem, tudo. Porque naquele então, em 1956, nós éramos monopolistas, era a única firma de isolamento térmico no país (meu pai chegou a ter duas mil pessoas trabalhando na empresa), e todas as grandes obras que se faziam – Cubatão, Capuava, Piratininga – éramos nós que fazíamos. Bom. E eu fiquei com dificuldade de um curso formal. Mas eu tinha necessidades pontuais de conhecimento, de gerência. Fui fazer um curso de gerência nos Estados Unidos. Na época, havia uma idéia de gerência por objetivo, eu fiz um outro curso aqui no Brasil; depois, fui fazer um curso na Inglaterra, depois fui para os cursos de verão da Escola Superior de Guerra, eu fiz seis cursos por ele. Mas eu acabei quase que virando um aluno profissional, porque eu passei no mínimo vinte anos da minha vida fazendo fazendo cursos que me eram necessários naquele momento e naquela hora. Muito rapidamente, eu comecei a me interessar...

F. W. – Desculpe interromper. O senhor era muito jovem, então, quando assumiu. O senhor é de 1938, não é isso?

A. T. – 1938. Meu pai morreu em 1955.

F. W. – O senhor tinha 17 anos.

A. T. – 17 anos.

F. W. – O senhor vislumbrava uma carreira, um curso superior naquela época, antes disso acontecer?

A. T. – Sim, sim. Eu ia para engenharia. Mas sim, lá adiante, talvez na década de 1970, eu já estava interessado no modelo político brasileiro, muito interessado em filosofia, achando que eu devia ter seguido filosofia; me casei, minha mulher tirou primeiro lugar no vestibular de filosofia, então, com uma certa facilidade de ter diálogo, eu passei a cultivar meus amigos filósofos. E a ler muito. Ler, ler. A minha vida toda, eu li muito, muito, muito. Bati de cinquenta livros por ano. Cinquenta livros por ano, um por semana. De maneira que eu não sou, realmente, um autodidata, no sentido de que eu fiz uma batelada de cursos importantes, mas não tenho formação clássica de...

F. W. – Sistemática.

A. T. – Sistemática. Mas os cursos da Escola Superior de Guerra foram muito úteis, porque eram todos assuntos que eu escolhia, que eu...

F. W. – Isso é nos anos 70?

A. T. – Anos 70. No ano 1970, tinha um que era a “estatização no Brasil”, e eu fui relator da tese final. E esse curso foi feito na Associação Comercial do Rio de Janeiro.

F. W. – Foi aí que o senhor tomou contato com a Associação.

A. T. – Foi. Foi. Eu não tinha nada a ver com a Associação Comercial.

F. W. – Ou seja, o seu interesse por questões filosóficas e políticas é que acabou levando o senhor para a Associação.

A. T. – Foi.

F. W. – Não foi uma questão de militância empresarial, interesse empresarial.

A. T. – Não. Não. Absolutamente. Eu fui e acabei como relator. O curso foi feito na Associação Comercial do Rio de Janeiro, e isso deu uma encrenca do capeta, porque o *Jornal do Brasil* publicou a íntegra do *paper* todo, que, se vocês tiverem curiosidade, eu mando cópia para vocês.

F. W. – É importante saber o ano. Qual é o ano?

A. T. – 1973. [risos]

F. W. – Eu acredito que a tese é ligeiramente antiestatista. [ri]

A. T. – Mas deu uma encrenca dos diabos. Queriam fechar a Associação Comercial do Rio de Janeiro. E apareceram ratos que não acabavam mais, gente pulando do navio, gente que assinou o documento, nem sabia o que era, não leu. Um inferno essa história, em suma. Mas eu fiquei muito orgulhoso do negócio porque deu encrenca, não é. [risos] Não. Mas você imagina, você faz um trabalho danado, uma coisa complexa, etc.

R. L. – É. E a coisa se passa em brancas nuvens, é porque alguma coisa...

A. T. – E ninguém leu, ninguém entendeu nada, ninguém comentou, ninguém falou coisa nenhuma. Mas não, deu uma encrenca danada. Quem está vivo, e não tem lá muita gente viva daquela época, porque eu era um dos mais novos metidos naquilo, mas quem está vivo, daquela época, vai se lembrar da encrenca que deu. Mas o Raul de Góes, então presidente da Associação Comercial do Rio de Janeiro, vai e me convida para entrar para o Conselho Diretor, em função daquele trabalho.

Foi assim que eu entrei para lá. Eu não me lembrava mais disso, como é que eu fui parar na Associação Comercial. [ri]

F. W. – Mas deu no JB? Foi parar no JB?

A. T. –Deu duas páginas do JB. Eu nunca vi um negócio desse. Na íntegra. Na íntegra. *Ipsis verbis* lá, direitinho, de cabo a rabo.

F. W. – Um manifesto antiestatal?

A. T. – Não era isso, não. Era um negócio mais rebuscado do que isso. Mostrando qual era a situação. Eu acho que se lê aquele trabalho hoje melhor do que lia em 1973.

Tinha elementos do que foi o vitorioso modelo da Coréia do Sul, com uma certa ingerência e participação estatal...

F. W. – Na geração de uma economia voltada para o mercado externo.

A. T. – Não. Não era só isso, não. O negócio é o seguinte. É que você... Um país é resultante do seu passado, cultura, história e símbolos, não é? Você não poderia pegar o Brasil

de 1973 e imaginar de implantar aqui um modelo privatista, *laissez-faire*, iluminismo escocês, Adam Smith, Ricardo e tal...

F. W. – Não é bem a nossa tradição. [ri]

A. T. – Não, não é. A nossa tradição é densamente ibérica e densamente lusitana. A tradição patrimonialista brasileira é infernal. E essa história, quando eu fui presidente da Associação Comercial, essa história ia repercutir a minha percepção, que a gente não tinha um papel em branco, que nós tínhamos que lidar com uma coisa pré-existente, que era cultura, história, tradição e símbolos nacionais, e usar aquilo e, com aquela base, construir o que fosse possível. Então o trabalho era muito nessa linha de dizer – “olha aí, não é para jogar pela janela o que a gente tem aqui. Há coisas relevantes”.

F. W. – Dentro dessa tradição ibérica.

A. T. – Dentro dessa tradição ibérica, andando ou... migrando, migrando para uma coisa mais civilizada. Depois, quando foi fundado o Instituto Liberal, tinha um filósofo, uma pessoa interessantíssima, de uma cultura enorme, o Og Leme, que me ajudou muito no tempo que eu era da Associação Comercial, e que brigava comigo o tempo todo porque eu não era um liberal clássico.

O Og Leme foi figura importante na história da Associação Comercial, porque ele foi a âncora, a fonte de uma filosofia ou de um pensamento liberal. E a minha tese com ele era essa, a de que você tinha que usar as idéias como objetivo, como *target*, lastreado na realidade pré-existente.

F. W. – Ele chamava o senhor de conservador?

A. T. – Não. Ele aceitava meus “desvios”, mas pretendia ser o balizamento liberal. Era o guardião da doutrina.

F. W. – Ele era somente isso. [ri]

A. T. – Somente isso. Mas eu o respeitava muito, e ele foi uma influência muito boa. A gente discutia muito, conversava muito e tudo mais. Mas em suma, o tal do documento foi que me carregou para a Associação Comercial do Rio de Janeiro. Coisa que eu não me lembrava mais.

R. L. – Só uma curiosidade. O senhor soube, depois, quem vazou o documento para o *Jornal do Brasil*? Mas é curiosidade apenas.

A. T. – Não, não sei. Mas obviamente, eu teria muita curiosidade hoje, na época, não tinha, não, porque nós estávamos envolvidos assim num projeto excitante. Tinha muita gente. Era uma turma grande que não acabava mais. E havia um dirigente da turma e eu era o relator, sei lá como é que chamava. Acho que era relator o nome.

F. W. – Comente um pouco como é que foi a repercussão. O texto foi publicado na íntegra, no *Jornal do Brasil*, e aí?

A. T. – Íntegra. Íntegra. Aí deu um rolo dos capetas. Isso, eu era do Rotary Clube do Rio de Janeiro, todo mundo vinha falar comigo sobre o assunto.

F. W. – Mas alguém do regime se manifestou? Houve alguma coisa?

A. T. – Não. Houve coisas pela imprensa e tal, malhando essa coisa. Mas isso não... não deu em nada, não deu em coisíssima nenhuma.

F. W. – Só levou o senhor para a Associação Comercial.

A. T. – É, só. A resultante foi o Raul de Góes me convidar para lá. Bom. Eu entrei, e aí o Ruy Barreto me convidou para ser o primeiro vice-presidente dele. E era um escândalo dos diabos, porque eu era, em primeiro lugar, muito novo e com muito pouco tempo de casa.

F. W. – E a presença de um industrial na Associação era absolutamente normal. Isso não...

A. T. – Não. Isso era uma das coisas que eu, logo de saída, estava dizendo, “*vocês são loucos, isso aqui não é uma casa de comerciante. Pára com isso*”. O nome, historicamente, das entidades de classe históricas...

F. W. – Não havia industriais, industriais que freqüentavam?

A. T. – Não, mas o problema não é esse, o problema é que você pega US Chamber of Commerce, que é a maior entidade de classe do mundo, que abriga todos os setores da economia, tem o nome *commerce* no meio. O nome *commerce*, historicamente, era uma coisa genérica. Era business.

F. W. – Claro.

A. T. – Bom. Isso é uma outra história lá na frente, que é a mutação que houve ao longo do caminho dessas entidades de classe e tudo mais. Mas o que eu dizia para eles é o seguinte. Vocês não podem. Quem meteu cubículos, quem inventou os escaninhos foi Getúlio Vargas. Sai fora disso. Isso é uma visão corporativista getuliana, e *Carta del Lavoro*, que nós não temos nada a ver com isso. A Associação Comercial do Rio de Janeiro tem que abrigar seja o que for, qualquer setor da economia. Eu estava absolutamente tranqüilo.

F. W. – Mas do ponto de vista da instituição, isso era absolutamente normal, a presença de industriais?

A. T. – Não. Havia interesse de ser reforçado com a presença de industriais, mas uma certa desconfiança de que seriam “estranhos no ninho”. É um erro, um erro basilar essa história. Erro... Está errado mesmo, porque... Você entende. A história é o seguinte. É que você tem um conjunto de entidades de classes no Brasil, chamadas associações comerciais, que representavam o *ensemble* de todas as ocupações, o business do país. Aí vem Getúlio Vargas e divide: indústria, comércio, agricultura. Originalmente eram só três.

F. W. – Divide e impera.

A. T. – Divide e impera. Ora, que ele fizesse isso, está muito bem. Que o pessoal que está na federação da indústria, do comércio e da agricultura estivessem muito satisfeitos com aquilo, está muito bem; mas a Associação Comercial do Rio de não pode estar satisfeita com isso, porque ela está abdicando da representação do que seria a maior parte dos estabelecimentos empresariais do país. Um erro, um erro fundamental. Logo de saída, acho que foi uma das coisas que fez o Rui Barreto me chamar é porque ele me chamou para uma reunião da Confederação Nacional, CACB...

F. W. – Confederação das Associações Comerciais do Brasil.

A. T. - Confederação das Associações Comerciais do Brasil. Ele me chamou para uma reunião lá e ele pediu para eu falar sobre algumas idéias que eu tinha. Aí o presidente da Federação de São Paulo disse assim: “Ah, mas isso não é uma coisa empresarial, isso é uma coisa do governo.” Aí eu digo: “Ruy, Eu vou me embora daqui. Esse pessoal não entendeu nada. Isso é uma instituição intermediária, no sentido tocquevilliano da palavra. Isso significa que nós estamos aqui para influenciar o processo decisório, para interferir em *public policy*, e esses camaradas não entendem isso. Então, isso aqui, o que é que isso ao final das contas? É

uma atividade lítero-musical. Só pode ser.” Aí o Ruy disse: “Sossega. Sossega. Fica aí. Controla.” E me botou como primeiro vice-presidente. Aí me disseram: “Mas o senhor é tão jovem.” Eu disse: ”É. E esse é o único defeito que eu tenho que passa com o tempo.” [risos]

F. W. – Esse, o senhor pode esperar, que vai se resolver. [ri]

A. T. – Mas foi um escândalo, porque eu tinha muito pouco tempo de casa e muito pouco tempo de vida. Mas eu acho que nós fizemos uma boa dupla, no sentido de que... a mim, me parecia que eu tinha idéias sedimentadas e tudo mais, até porque eu sempre fui muito cosmopolita, talvez, por causa da Inglaterra, por causa do sócio de meu pai, por causa das viagens que eu fazia, e isso me levava a olhar muito o que estava acontecendo pelo mundo afora. E também, com a minha paixão por ler e ler os clássicos, tinha uma formação que me permitia uma visão holística, sistêmica, integrada. E o Ruy tinha a ousadia. Ele tinha uma cultura muito mais intuitiva, percepção de realidades. Eu acho que nós fizemos uma dupla importante, porque ele podia, inclusive, julgar melhor no leito do rio, das curvas de nível, do que era possível fazer, realizar e tudo mais, aliado a uma ousadia muito grande. Então fui vice-presidente dele durante um período muito longo. Já me esqueci quantos foram ... Isso está aí nos arquivos. E fui vice-presidente dele...

R. L. – Teria sido de 1978 a 1985, durante o período que ele esteve na direção?

A. T. – É, foi. Foi o período inteiro. Então... Você tem aí o quê? Sete anos.

R. L. – É, sete anos.

A. T. – Sete anos. Bom. Então, você vê que foi um período longo. Eu acho que foi mais do que isso. Eu não entrei em 1978 para vice-presidente. Tem que checar essa história.

Eu entrei com o Ruy Barreto. Eu fui vice-presidente com ele. Então, realmente, é por aí. Ah, está certo. Porque eu entrei para a Associação Comercial ainda no tempo do Raul de Góes.

F. W. – Aí foi para o Conselho.

A. T. – Está vendo? Teve ter sido aí por volta de 1973 para 1974. Isso é fácil da gente ver pelo *paper* da... aquele *paper* da Escola Superior de Guerra.

F. W. – Mas vamos voltar a esse período em que o senhor atua na vice-presidência. Esse é um período, historicamente, muito importante para o país é o período da transição. O senhor entra em 1978 como vice.

A. T. – E saímos em 1985, no governo do...

F. W. – Em 1985. Ou seja, o senhor ficou exatamente o período da transição do regime. Começa com a abertura, a revogação das leis de exceção, da maioria das coisas, e aí vem toda a transição, eleição de governador etc. e tal, até o fim, 1985, que é o ano que marca o fim oficial, digamos assim, do regime militar. Como é que foi essa transição? Foi um período de muita efervescência intelectual e política dentro da Associação?

A. T. – Foi. Foi enormemente efervescente.

F. W. – Porque havia já liberdade de crítica, o país já estava entrando em crise...

A. T. - Mas antes disso, tinha alguns elementos que nos ajudaram a racionar, pensar, etc., uma clara percepção de que havia um papel, por parte das entidades de classe e do empresariado, de atacar aquilo que nós achávamos que eram problemas centrais ao desenvolvimento do Brasil, que era... a começar pela distribuição de renda. Então você vai encontrar um número muito grande de *papers*, seiscentos e tantos *papers* da gente fazendo apreciações, e idéias e tudo. Em primeiro lugar, era o levantamento do que é que nós tínhamos como capacidade de influenciar o processo decisório. Como é que era o nosso exército Brancaleone. [risos] Então, nós víamos que tinham aí mil associações comerciais pelo país, mapeamos tudo, vimos onde era, quem era, endereço, essa coisa toda, e criamos uma rede de comunicação com isso. Só para você entender como é que é lidar com mil endereços e mil destinos. Nós tínhamos um sujeito que era encarregado de fazer o telegrama ficar o menor possível, porque o preço de mil telegramas era uma barbaridade. [risos]

R. L. – Numa época sem computador, sem correio eletrônico.

A. T. – Pois é. Exatamente. Não tinha nada disso. Isso é uma história tão maluca que parece até conversa fiada. O tal do sujeito que fazia o trabalho para nós, era inteligente, competente e tudo mais, e a gente fazia um comitê de redação, porque, se tirasse uma palavra... E esse camarada era o julgador. No fim, a gente mostrava para ele, para ver se ele entendia ainda o texto, depois de capado, não é. [risos] Aí alguém fez um comentário, disse: “Pô. Esse

telegrama tem que ser entendido em Catolé do Rocha!” Aí o cara disse: “Eu sou de Catolé do Rocha.” [risos] Ele disse Catolé do Rocha como se fosse cafundó do Judas. [ri]

Mas... Em suma, nós, no meio da história toda, descobrimos que, dentro do circuito, tinham dois jornais, tinham mais de cem *newsletters* ou *house organs* ou... sei lá como chamaessa coisa....

F. W. – Boletim.

A. T. – Boletim. E que a gente tinha uma certa capilaridade também para jornal do interior, rádio do interior, às notícias que a gente. Então começamos a tentar mudar... E essa história só podia acontecer no Rio de Janeiro, não podia acontecer em outro lugar. Quer dizer, uma entidade de classe, com todos os problemas pendentes, com uma visão de que nós tínhamos que ser uma força de mutação na distribuição de renda. E fomos buscar umas pessoas, que nos ajudaram a escrever as coisas, como padre Ávila, da PUC, que ficou encantado com a gente. Nós tínhamos um pequeno time de intelectuais para nos ajudar. Tinha alguns de esquerda, tinha outros com outras posições, e o Og Leme para temperar aquilo com pimenta do reino. Uma visão muito realista, não é, de que tínhamos uma longa marcha pela frente, o que tínhamos que fazer é dar os primeiros passos, sem nenhuma imaginação [de] que íamos mudar o Brasil. Porque, se você quiser alterar aquilo que nos foi trazido de capitania hereditárias, que é um exemplo típico do patrimonialismo lusitano, e se você vai mudar a realidade brasileira, tem que ir por partes, por tamanho. Mas, ao longo do caminho, o Ruy conseguiu algumas coisas. Como presidente da Confederação, conseguiu algumas coisas interessantes. Uma delas é de dar uma percepção de força política, porque isso não existia. E, para isso, é preciso de liturgia. Você precisa de pompa e circunstância. O Ruy fez um congresso aqui no Rio de Janeiro, que eu acho que é sumamente importante, um marco. Foi feito no Hotel Nacional, com um número que eu não me atrevo a dizer, mas foi uma coisa de milhares de pessoas presentes. Essa idéia de você mostrar, num salão, representantes de mil associações comerciais do Brasil, dá ao pessoal uma importância física, um conhecimento físico da importância e da capacidade deles de interferir no processo decisório.

R. L. – Foi quando começaram os congressos nacionais das associações comerciais.

A. T. – Foi.

R. L. – Porque [quando] o senhor faz, já é o quarto.

A. T. – É.

F. W. – O primeiro foi quando? Só para a gente fixar a data.

A. T. – Não me lembro mais.

F. W. – Mas foi na gestão do Ruy.

A. T. – Não me lembro mais. Mas existe muita documentação sobre isso. Inclusive, eu, pessoalmente, me ocupava muito de não perder a oportunidade de fazer proselitismo, com uma visão... Acho que nós introduzimos na temática das relações de entidades de classe uma temática social. Que se você olhar, eu acho que a primeira coisa de... foi o [Carlos] Langoni que organizou. Como é que se chamava aquele negócio das classes produtoras, a CONCLAP, no Hotel Nacional no Rio. Um negócio grande que ele fez. Foi antes das associações comerciais.

F. W. – Confederação? Não.

A. T. – Não, não, não. Tinha um nome.

R. L. – Conclap?

A. T. – Conclap. Congresso das Classes Produtoras. A primeira coisa que se fez no Brasil, foi ele que fez. Quer dizer, não era bem ele que fez. Tinha lá os mentores e tudo mais. Mas ele foi incumbido de ser o organizador disso tudo. A partir dessa... A Conclap foi a primeira coisa que...

F. W. – Mas essas idéias o senhor foi desenvolvendo nessa experiência com a Associação ou muita coisa o senhor já trazia de antes, das suas leituras?

A. T. – Não, não. Eu vou explicar para você o que é que aconteceu. Acho que isso é... Quando o Ruy me convidou para ser o primeiro vice-presidente, eu disse: me dá quinze dias, que eu vou pensar. Saí da sala dele e foi para... tinha uma área internacional lá na Associação Comercial, com uma única pessoa, o Rui Duarte. Bom. O Rui Duarte era um “homem banda”, um rapazinho novo, magrinho, que cuidava de... consultas, fazia umas cartinhas e tal. E ele respondia às entidades de classe do mundo todo e mais não sei o quê. Eu disse assim: “Eu quero que você monte para mim um programa...” Eu, como empresário, toda a vez que quero fazer um determinado negócio, vou procurar quem é o melhor do mundo e vou lá. Era como eu ganhava dinheiro. Eu achava que ganhar dinheiro não era vendendo material, eu tinha que

vender tecnologia. Então eu ia, fui ao Japão, ver como é que fazia um determinado negócio, fui à Rússia, fui a...

F. W. – Isso o senhor aprendeu com seu pai, não é?

A. T. – Não. Meu pai não falava língua nenhuma e nunca saiu do Brasil.

F. W. – Mas ele foi um inovador de tecnologia.

A. T. – Foi, foi um inovador com a história da diatomita..Mas com os elementos nacionais. Bom. Mas eu... [ri] eu tinha que... Tinha um negócio de aplicar um refratário com canhão, uma novidade extraordinária, e o refratário, eu consegui a licença, mas aplicar a canhão, alguém tinha que aprender aquele negócio. Aí eu arrumei lá um amigo meu, numa siderúrgica (em) Gary, Indiana, numa usina da US Steel, o Bill, e ele me deixou ir trabalhar na usina, lá na aciaria, para aplicar o material com canhão e tudo mais, para eu aprender o negócio. Passei uma semana lá, trabalhando lá no negócio do canhão. Até que o sindicato me descobriu. [risos] Eu não fui posto para fora porque eu era estrangeiro, porque eu estava *filando* uma tecnologia...

F. W. – Espionagem industrial.

A. T. - Nada disso. Eu fui posto para fora porque eu não era sindicalizado. Me botaram para a rua, em Gary, Indiana. Mas sim. Qual era a pergunta original?

F. W. – Sim. O senhor estava falando do Rui Duarte, que o senhor foi a ele.

A. T. – O Rui Duarte. Bom. Aí eu fui lá e disse: “Ô Rui, eu quero ir, porque acho que são as melhores e maiores entidades de classe do mundo, eu quero ir à CBI, na Inglaterra, quero ir à BDI, na Alemanha, quero ir à Confindustria, na Itália, e quero ir à US Chamber of Commerce. Você monta para mim uma viagem que eu possa ver esses quatro.”

F. W. – Ele que fazia toda a correspondência internacional.

A. T. – Ele que fazia a correspondência internacional. Ele montou tudo para mim. Eu peguei um avião... A Associação Comercial nunca teve dinheiro, não é, então você sempre tirava dinheiro do bolso para pagar essa história toda. Bom. Mas fui lá. E aí eu realmente consegui descobrir o que é que era uma entidade de classe, o que é que era um Chamber of Commerce. Mas fiquei muito impressionado com os Estados Unidos, a maior entidade de classe do mundo, com a US Chamber of Commerce. E fiquei amigo do presidente, Dick Lecher.

O senhor Richard Lecher é um homem importante na história da Associação Comercial do Rio de Janeiro

O Dick Lecher ficou muito meu amigo. Eu disse: “Olha, estão me convidando para ir ser vice-presidente da Associação Comercial do Rio de Janeiro. E aquele é um clube de velhos., está muito pacato. Esses caras não querem muita ondinha lá, não. Eles querem é desfrutar da companhia, almoçar juntos. Aquilo precisa de uma mudança paradigmática. Nós temos que virar US Chamber of Commerce. Como é que se faz isso?” Ele disse: “Eu não sei. Eu não entendo nada sobre o Brasil. Mas uma coisa eu faço para você: eu dou um curso para vocês. Eu pago tudo, pago tradutores, pago isso, pago aquilo. Você vem para cá.” E o Ruy Barreto conseguiu que os presidentes da Confederação fossem também, alguns. Esta viagem a Washington foi absolutamente seminal, porque nós vimos o que era uma moderna entidade de classe, o que é que eles faziam, e era Tocqueville até debaixo d’água. Instituição intermediária, que funcionava da seguinte maneira. Está funcionando até hoje. A Associação Comercial seguiu esse modelo. Que era: uma capacidade de buscar o consenso no seio de seus representados através de *committees*, de comissões, de conselhos, para ganhar legitimidade, e uma maneira de transmitir os resultados deste consenso formado para o centro do poder. Então tinha que haver um mecanismo político aqui no meio e o perfeito entendimento que uma associação comercial é um órgão *político*.

F. W. – Representativo.

A. T. – Claro. *Ce que concerne l’ensemble de citoyens*. Tem que ser assim. Bom. Então a função de lobby é absolutamente central, é *core business* de uma entidade de classe. Que não era muito bem entendida essa história, não.

F. W. – Até hoje, o lobby tem uma certa dificuldade de legitimação. Todo mundo faz, mas as pessoas continuam achando que é coisa feia.

A. T. – Não importa. Quer dizer, você tem que chamar um... porque senão fica difícil de entender. Bom. Aí nós vamos para lá. E voltamos com a *formule*, com tudo, tudo. Chegamos aqui e criamos os conselhos dentro da Associação Comercial do Rio de Janeiro. Que é uma mutação básica. É um negócio estranhíssimo isso, porque você tira a liberdade do presidente de ter o monopólio da opinião dentro da casa. Você começa a ter legitimidade. Primeiro lugar, você tinha o problema da universalidade, que você não tinha, porque havia a idéia de que aquilo

era uma casa de comerciantes. Então nós introduzimos a universalidade, pelo perfeito entendimento de que *commerce* significa um conjunto de atividades; e a outra é a legitimidade de você estar representando pequenos, médios, os grandes de qualquer setor e dar a eles a oportunidade de participar do processo decisório interno, dentro da entidade de classe.

F. W. – Só uma curiosidade também. Assim como a questão dos industriais, o setor financeiro, ele participava?

A. T. – Não. Não. Espera aí. Não participava de nada. Esse... Não querem nem saber. Porque eles tinham seus canais próprios. Posso fazer um desenhinho para você?

F. W. – Pode.

A. T. – Isso aqui é uma coisa... Olha aqui. A democracia tocquevilliana funciona da seguinte maneira. Você tem o centro do poder, e você transfere poder a pessoas para que vão agir em consonância com os interesses da sociedade; e você tem a sociedade disposta em segmentos, e você pode dividir a sociedade em quantos segmentos você quiser. Quanto mais, fica mais fácil de você entender o funcionamento. Mas você tem um negócio que [John Kenneth] Galbraight chamou de *countervailing power*. O que é que significa isso? Você tem os empresários, os trabalhadores – e, por incrível que pareça, os empregados públicos funcionam como segmento social, que não são, mas eles têm uma percepção de classe, então – os empregados públicos, você tem aqui as forças armadas, os militares, os [profissionais] liberais, os religiosos, essa coisa toda. Muito bem. Aí Tocqueville diz o seguinte. A democracia funciona por causa desses *links*, esses *links* têm que ser institucionalizados, e *aqui* tem que ter uma instituição intermediária que tenha competência para lidar com o centro do poder. Essa instituição intermediária tem por obrigação buscar o consenso do segmento que representa e depois tem que ter a competência de influenciar o centro do poder. Então, esse é o funcionamento da Associação Comercial do Rio de Janeiro.

F. W. – De baixo para cima.

A. T. – De baixo para cima. Exatamente isso. E você tinha um modelo de cima para baixo. Você tinha um presidente que era a grande figura, *le grand seigneur*, que... *L'État c'est moi*. A Associação Comercial sou eu. Então, realmente, a mutação, foi uma mutação extraordinária. E de novo. Essa história é um pouquinho mais complexa, porque, para obter essa história, você tem que fazer alianças; de repente você tem que fazer uma aliança com essa

parte *aqui*, para ter mais força para influenciar; cada uma desses segmentos tem sua instituição intermediária, que tem maior ou menor competência. Então de repente tem uma instituição intermediária que tem uma competência muito grande, então a gente procura fazer uma ligação com eles. Um pouco mais sofisticado do que isso.

F. W. – Mas como é que as pessoas dentro da Associação receberam essa transformação? Houve muita oposição? Ou isso foi uma coisa...?

A. T. – Ela não percebeu.

F. W. – Não percebeu.

A. T. – Não.

F. W. – O Ruy comprou esse pacote e passou a implementar, enquanto presidente. Ou seja, ele não...

A. T. – É. Ele achou ótimo. Ele achou isso muito bom. Ele adorou a história, comprou isso direitinho. Agora... [ri] E eu pensava assim. Nós estamos virando essa casa do avesso, e ninguém faz um discurso, nem a favor, nem contra. Isso é um negócio extraordinário, rapaz. Até que.. Na Associação Comercial do Rio de Janeiro tem um corredor, nesse corredor *aqui* tem uma sala redonda, tem uma porta para cá, uma porta para cá, uma porta para cá, uma porta para cá. (*está desenhando*) Entre essas portas tem uns armários, onde é a biblioteca da Associação Comercial. Aí a bibliotecária... Eu tinha o maior interesse na biblioteca e tudo. Os livros todos que tem lá dentro eram doados para a casa, então a escolha era um tanto ou quanto bizarra. E a gente estava, aos pouquinhos, tentando mudar o conteúdo da biblioteca. Ela disse: “Não tem mais lugar para botar livro. Eu não tenho armário. Preciso de armário.” Aí eu fui lá olhar. Aqui tinha uma estátua, *aqui*. Eu disse: “Vamos tirar essa estátua daqui e fazer um armário *aqui*, entre essas duas portas.” Fizemos. Nós pegamos essa estátua e passamos para o corredor, para cá. Bom. Este foi a única crise que eu enfrentei em todo o tempo na Associação Comercial do Rio de Janeiro. [risos]

F. W. – Por causa da estátua ou por causa do armário?

A. T. – Um rolo dos capetas. Fui chamado ao Conselho Superior. “O senhor não sabe que o barão do não sei o que era inimigo figadal do outro? O senhor botou um ao lado do

outro.” [risos] Isso é surrealista. [ri] R. L. – Pode mexer com as estruturas, mas não pode mexer com as estátuas.

F. W. – Isso é que é ser rigorosamente patrimonialista.

A. T. – Mas é um negócio absolutamente sensacional. [rindo] Eu não sabia se eu ria ou chorava. Que é um negócio absolutamente doido. Mas isso foi uma encrenca seriíssima. Foi a única vez que eu fui chamado ao Conselho Superior para explicar minhas ações. Agora mudar, querer dar o cunho toquevilliano para a casa, ninguém se incomodou com isso. Mas em suma, o que me parece que é relevante em toda a história, e acho que a coisa relevante em relação à Associação Comercial do Rio de Janeiro, é o seguinte. Getúlio Vargas era um maquiavélico. Ele queria montar um sistema que ele tomasse conta de tudo, fosse o mentor ... *Carta del Lavoro* e corporações... Corporações, essas, debaixo do Ministério do Trabalho, que era alguém dele, *dele*, não é. Então, ele tinha uma estrutura de comando. E isso *aqui, mirror* – espelho. Isso *aqui* –, você tinha o Ministério do Trabalho – tridimensionalmente, te daria uma ordem de idéia assim. (*desenhando*). Você tinha a estrutura patronal e a estrutura dos trabalhadores. Então você tinha as confederações dos empregadores e as dos empregados, tudo debaixo do Ministério do Trabalho. Estava resolvido o problema dele. Tinha aqueles chatos lá, aquele pessoal da Associação Comercial mas... esquece isso. Não vale a pena brigar com eles porque eles vão morrer. Que esse pessoal é irrigado, tem dinheiro, os fundos sindicais todos irrigando isso aqui, e é inexorável que o pessoal morra. Não morreu. Isso é um milagre, hein. Isso é, realmente, uma coisa absolutamente relevante. Porque encontrou gente que... O presidente da Associação Comercial tem que buscar os fundos para manter a porta aberta. Que é um trabalho relevante, é um negócio importante. Ele tem que gerenciar um problema financeiro de grande monta, antes de começar a fazer qualquer coisa, senão ele morre. E Getúlio Vargas fez isso na década de 1940 – na verdade, um pouco antes -, então você tem aí quase setenta anos de existência de associação comercial, vivendo como entidade livre em concorrência com as entidades sindicais. Tem a maior relevância dentro de um processo democrático. Eu tenho o maior respeito por quem fica lá sentado naquele negócio, porque não é fácil não, pô. E está lá o pobre do Olavinho, agora, segurando a tocha.

F. W. – Mas vamos voltar a quando o senhor acabou indo sentar na cadeira. Como é que foi a sua eleição?

A. T. – Olha. Eu...

F. W. – O senhor diria que foi sinal dos tempos? O senhor entra em 1985.

A. T. – Não. O que aconteceu foi que nós mudamos os estatutos da Associação Comercial do Rio de Janeiro, para só permitir uma eleição. Porque não existia isso no estatuto. Foi Ruy Barreto que mudou isso. Então ele passou... Espera aí. Dá sete anos, não é, a passagem dele lá.?

R. L. – Na realidade seriam seis.

A. T. – Não. Não é, não. É mais do que seis.

F. W. – Sete anos. Está certo.

A. T. – Sete anos. Por que sete anos? Porquesão dois períodos de três. Mas o Pedro Leão Veloso jogou o chapéu, ele saiu antes de terminar o negócio dele, aí entrou Ruy Barreto. Então, tem um pouquinho a mais do que os seis anos. Bom. Ele entrou e logo alterou os estatutos da casa, e passou a ter só uma reeleição. O que me parece muito sadio, muito saudável e tal. Onde o Ruy tinha que sair em 1985. E...

R. L. – O senhor entra junto com José Sarney.

A. T. – Eu entro com o Sarney, é.

F. W. – Foi tranquila a sua eleição? Ou teve oposição?

A. T. – Não teve oposição. Porque, a rigor, você tinha uma figura que tinha um poder político destacado, que era o Ruy Barreto, e que... não... Ele conduziu o processo e...

R. L. – Quer dizer, na realidade, com a sua eleição, ele estava fazendo o seu sucessor.

A. T. – Ele, definitivamente... Eu era o primeiro vice dele, então eu fui o sucessor dele. Ele... Não teve disputa.

F. W. – E o senhor assumiu. O que o senhor tinha em mente quando assumiu? Qual era a tarefa?

A. T. – Você imagina. Nós estávamos num período em que nós nos encaminhávamos para redigir um novo contrato social para o país...

F. W. – A nova Constituição.

A. T. – Eu, bestamente, achei que nós íamos nos dar muito bem, porque tínhamos idéias, tínhamos planos, tínhamos consciência, tínhamos uma capacidade de alimentar uma rede grande e buscar cumplicidades – muito sadias, não é – e nos encaminhávamos... depois, fomos nos encaminhar para a Constituinte. E eu achava que essa constituinte ia ser o nosso filão de ouro. Achei que aquilo ia, realmente, nos levar a fazer a ata de um novo contrato social, que era a Constituição. E apanhei feito um danado ao longo do caminho, porque o Sarney resolve fazer aquele negócio do contrato social, pegou a nossa ministra do Trabalho...**R. L.** – Dorotéia Werneck.

A. T. – Dorotéia, para chefiar ali uma reunião, da qual eu participei, com as grandes entidades patronais e as grandes entidades dos trabalhadores e o governo. E eu também, à minha moda (eu tenho um estilo de trabalho), fui procurar os exemplos do mundo, os pactos de Moncloa e tal, como é que foi feito aquilo, de que maneira. Uma farsa do diabo, aquele negócio de Moncloa. Mas, pelo menos, houve uma ingerência muito menor do governo dentro do modelo tripartite. Então, no caso brasileiro, havia uma clara intenção do governo de usar o tal do pacto social para passar suas necessidades, intenções, desejos e etc. Legitimar coisa que o governo queria.

F. W. – Mas o governo tinha alguma clareza do que queria, nesse momento?

A. T. – O governo como um todo, o governo como visão holística, sistêmica não, não tinha.

F. W. – Porque é um governo complicado. É um ministério montado pelo Tancredo que caiu na mão do José Sarney.

A. T. – Não, mas espera aí. Acontece que segmentos dentro do governo tinham interesses em coisas pontuais. Segmentos iam lá e buscavam determinado negócio.

F. W. – O senhor tinha grande expectativa com relação à Assembléia Nacional Constituinte.

A. T. – Eu fui quarenta e duas vezes a Brasília num ano.

F. W. – Já durante a Assembléia?

A. T. – É. De 1987 para 1988.

F. W. – Isso. Ela começou em fevereiro de 1987, acabou em outubro de 1988.

A. T. – Dezoito meses. Durante um período de doze meses, eu fui quarenta e duas vezes a Brasília.

F. W. – E então? Conta para a gente essa experiência. O senhor se decepcionou.

A. T. – Muito. Muito.

A decepção era... Você sabe com quem é que eu não me decepcionei? Com o Lula. Tinha uns camaradas que eu ia visitar sempre e tal.

F. W. – Com o constituinte Luís Inácio o senhor não se decepcionou, por quê?

A. T. – Não. Porque eu dizia: ô Lula, olha aqui, você sabe, eu sou um capitalista empedernido, eu acredito no capitalismo e tal, e quero ganhar dinheiro, quero que todos os meus colegas ganhem dinheiro etc. Você acredita em mim, que eu quero. Mas eu não sou burro. No processo de desenvolvimento, nós não vamos ser um país rico com um exército de marginais, de miserável, de trabalhador marginais. Nós temos uma lista de coisas que nós achamos que vocês deviam estar pedindo.

F. W. – Vocês trabalhadores.

A. T. – Vocês trabalhadores. E que nós estaríamos dispostos a ajudar porque... no duro, no duro, é por egoísmo, porque, ajudando vocês, nós estamos ajudando a gente. Não é por ser bonzinho não. Tem que entender a razão de ser do negócio. Agora tudo o que vocês estão pedindo não leva a uma melhoria de vida dos trabalhadores. A semana de não sei quantas horas e mais não sei o que, mais a folga, mais aquilo, aquilo outro. O conjunto de coisas que vocês estão pedindo não conduz a esse negócio. Teve uma... Eu levei um tratado Raymond Barre, que eu traduzi, mandei traduzir para português, sobre o negócio... O título do trabalho é assim: *Não há divisão de trabalho sem divisão de renda*. Raymond Barre, ele era um matemático de primeiríssima qualidade, além de ser economista, mostrando que você, se reduzisse o número de horas trabalhadas, estava reduzindo a renda, portanto... a renda que seria dividida e tudo mais. Então eu mostrei para ele e tal o trabalho etc. Ele disse: ah! muito bem. Você leva, por favor, para mim, para o... como é o nome dele? O economista dele que hoje é senador por São Paulo, o...

F. W. – [Aloizio] Mercadante.

A. T. – Mercadante. Você leva para o Mercadante. Mercadante não deu bola para aquilo, não. O Lula ficou interessado na história. Quer dizer, ele é permeável, ele é um camarada que... é muito bom quando as pessoas são cientes das suas limitações. Ele não tem assim idéias preconcebidas e se agarra a elas até afundar o Titanic. Entendeu?

F. W. – Ele é pragmático, digamos.

A. T. – É um pragmático. E eu tive muita decepção com... gente até do setor privado, que estava como constituinte.

F. W. – Por exemplo? Não precisa dar nome.

A. T. – Teve um, eu dizia: “Você não pode estar a favor disso, homem de deus, você é um empresário.” Ele disse: “Não me chame de empresário! Não sou empresário. Sou político!”

F. W. – Mas faltou articulação dos setores?

A. T. – Não, eu acho que não. Eu acho que você tinha o que o Ruy criou, que era a Ação Empresarial... Ele não registrou esse nome, mas o nome quem criou foi ele, ação empresarial. Então tinha um grupo, que a gente chamava de ação empresarial, que procurava coordenar. Mas, de vez em quando, até dentro da Ação Empresarial saía gente buscando interessezinhos setoriais menores e tal. No fim das contas, a única coisa que eu realmente gostei da Constituição é que o Afif conseguiu botar um negócio, nós convencemos ele, que era uma certa data, um período para rever a Constituição.

F. W. – A revisão constitucional.

A. T. – A revisão constitucional. Foi das coisas que eu mais gostei na Constituição, de arrumar um horizonte para...

F. W. – Mas também não...

A. T. – Também não deu em nada. Não deu em nada. Ela criou muitos problemas para nós. Muitos, muitos. Nós Brasil.

F. W. – Mas então, visto à distância, o que o senhor acha que desbaratou as suas grandes expectativas, de maneira geral?

A. T. – É a história do patrimonialismo brasileiro, é a história de que as pessoas vêm no governo um poder outorgante, que é capaz de criar fortunas ou impedir fortunas. E essa...

F. W. – Ou seja, havia um clima de opinião ou uma cultura que tornava impermeável outro tipo de proposta. Era isso?

A. T. – Não. Eu acho até que muitas coisas saíram melhores, saíram boas.

R. L. – Tais como?

A. T. – Em relação à área social, acho que houve melhorias. Houve coisas que foram tiro no pé. Acho que o número de revisões que foram feitas na Constituição mostra de que ela é ingerenciável, do jeito que estava, que saiu em 1988. E eu diria para você que foi o grande trabalho da minha gestão lá foi tentar influenciar o processo decisório.

R. L. – Agora é exatamente durante o período da Constituinte que surge o movimento favorável à desfusão do Rio, a volta ao que era antes de 1974. Como foi a posição da Associação Comercial frente a esse movimento?

A. T. – Inteiramente favorável.

R. L. – À fusão ou à desfusão?

A. T. - À fusão com o estado do Rio. Inteiramente favorável.

A posição das entidades de classe, no Rio, foi favorável. Havia estudos. Estudos. Não era uma... *eu ou não acho*.

R. L. – Ou *eu quero*.

A. T. – Não. Não havia isso, não. Nós íamos ter encrenca, nós íamos ter dificuldades. Não tanto no caso da Associação Comercial do Rio de Janeiro, que é uma entidade secular, importante, de peso, portanto, ia capitanear qualquer coisa que acontecesse numa fusão... Do ponto de vista do interesse da entidade propriamente dita, não havia problema nenhum. Havia problema, sim, na Federação do estado do Rio de Janeiro, de indústria. Que você tinha duas federações: da Guanabara e do antigo Estado do Rio. A Federação do Rio tinha um voto dentro da CNI, a da Guanabara tinha um voto, então, do ponto de vista de peso político dentro da CNI, uma era igual à outra.

R. L. – E fundindo as duas...

A. T. – É. Então, o caso da Federação, foi um caso muito mais difícil de gerenciar esse problema, de fazer Niterói ficar sob o comando da federação do Rio de Janeiro. Niterói foi um

caso sério. Levou anos essa coisa toda. Mas, com toda a previsão de problema e etc., a Federação do Rio foi favorável. Porque ela mandou fazer um estudo eviu que sem o *Hinterland*, não dava. Depois, tem um milhão de coisas. Hoje, eu ainda tenho muito mais razões de ser a favor da fusão. Hoje. Mas na época, o que se viu é que era impossível você fazer um desenvolvimento industrial dentro do estado da Guanabara, que é um despropósito. Você estaria trazendo uma ave estranha ao ninho, pois a vocação do município do Rio de Janeiro não é indústria.

F. W. – Mas os outros setores empresariais, por exemplo, para o comércio, do ponto de vista dos interesses do comércio, é interessante a fusão?

A. T. – Claro que é. Claro. Sem dúvida nenhuma. Bom. O caso do Rio de Janeiro, eu não quero entrar em detalhe com você mas... Hoje, o mundo todo...

F. W. – Porque volta e meia levantam a tese da desfusão, e parece que tem setores que apóiam. Eu queria entender, do ponto de vista dos interesses comerciais da cidade – eu não estou questionando, estou querendo entender – por que manter a fusão é mais interessante do que separar?

A. T. – É impossível você gerenciar uma unidade que pelo menos... quer dizer, nem mesmo você cobre a bacia hidrográfica. A bacia hidrográfica é uma realidade física. Quer dizer, você tem um continuum com os quatorze municípios da periferia do Rio de Janeiro, em que, se você cria uma outra unidade aqui, o que você vai ter é uma constante agressão desta unidade da federação pelas outras, na busca de médico, de dentista, disso, daquilo, de serviços e tal, e por aí afora. Você tem que ter a capacidade de gerenciar o conjunto que, hoje, é o estado do Rio de Janeiro. Agora do ponto de vista das classes empresariais, não tem dúvida nenhuma, porque você tem uma unidade maior, quanto maior a unidade... O sistema federal brasileiro, são vinte e sete concorrentes. Você ia ter vinte e oito concorrentes, só. Você ia ter o pessoal do Rio de Janeiro concorrendo com tudo, com os teus vizinhos aqui do lado.

Tem milhões de coisas que eu podia te dizer, mas é... Em suma, foram, na época, feitos esses estudos, direitinho etc. e tudo mais. Célio Borja foi, virou, mexeu, explicou.

F. W. – Eu estou perguntando por curiosidade, porque, toda vez que aparece isso, você vê poucas vezes defendendo quem quer manter a fusão.

A. T. – Não. A razão pela qual tem pouca gente defendendo a fusão é o seguinte, ninguém pensa que tem força para *desfundir*. Como isso não é um *threat*, não é um perigo, você também fica calado. Eu, por exemplo, fico calado. Eu tenho absoluta certeza que é melhor a fusão, mas não... não tem uma *raison d'être*, de eu ir fazer discurso a favor. Só quem tem são as minorias ativas, *les minorités actives*.

F. W. – Mas vamos voltar para a Associação . Esse também é o momento, na sua gestão, em que se dá a famosa mudança do status do presidente da Confederação em relação ao presidente da Associação?

A. T. – É. Mas é uma onda, é uma marola que vem lá de trás.

F. W. – Porque isso é um tema que divide a Associação até hoje, não é verdade?

A. T. – Sim. Também. Ok.

F. W. – Conta essa história para a gente.

A. T. – O Ruy estava absolutamente empedernido em manter o *status quo*, em que pese uma clara desagregação da Confederação, por uma percepção de não legitimidade. Como isso é um alvará real [risos] no Rio de Janeiro... Que é que mandou? Deus mandou? Como é que é isso? Não é? E nós dois estávamos convencidos de que essa história tinha um ocaso. Ele também estava. Só que ele não queria que fizesse isso na gestão dele. Quando eu assumo, imediatamente, eu digo: gente, vamos conversar. E não foram eles que trouxeram o assunto para mim. Eu queria me manter na posição de gestor de um problema e na busca de uma solução. Fiz uma correspondência para todo mundo, dizendo o histórico é esse: nós somos, por razões históricas, por ser a primeira, por ser não sei o que, nós fomos detentores da presidência e tudo mais. Me parece que chegou o momento de nós repensarmos o assunto. Eu gostaria de escutar os companheiros. Então, todo mundo se manifestou a que, realmente, nós tínhamos que mudar aquele negócio e ter uma eleição para o presidente da Confederação; com a qual eu [concordo], filosofica e pessoalmente, e minha formação está absolutamente de acordo. É uma situação insustentável, absolutamente insustentável. Maluco, um negócio doido isso. Que fere os interesses da Confederação das Associações Comerciais do Brasil, porque tira legitimidade. Você pode chegar num ministério, vai defender um negócio, diz assim: como? Como eu acho, também, que há falta de legitimidade no sistema sindical, porque você botar São Paulo com um voto e o Acre com um voto, Amapá com um voto, você tira legitimidade, não tem peso

específico nessa história. Isso é outro negócio. O nosso negócio era na Confederação. Disse: então nós vamos votar que sistema nós vamos querer, quais são as condições e como é que funciona esse negócio. Fizemos uma votação. Foi cem por cento. Cem por cento. Todo mundo queria. Eu implantei. No dia da votação para quem é que ia ser o presidente do negócio, na Associação Comercial do Rio de Janeiro... Porque, presta a atenção, nós não perdemos a gerência do processo. O processo não se deu à nossa revelia, ele foi conduzido por nós; então, a votação foi lá na Associação Comercial do Rio de Janeiro. O Ruy aparece – ou, ele não aparece – um oficial de Justiça, impede a votação.

F. W. – Ele entrou na Justiça.

A. T. – Ele entrou na Justiça. Entrou na Justiça, impedindo a votação daquele negócio. Bom. Fez-se o tumulto na hora, e vários presidentes de federações pediram a palavra, imaginando qual seria a solução. Uma, excluir a Associação Comercial do Rio de Janeiro da Confederação. Outra, criar uma outra entidade, com outro nome, e passar vinte e seis para lá. Eu disse não, então tem a terceira, que é: fazemos outra federação; e o Rio passa para lá também. [ri] Temos três hipóteses aqui, não é. E ficou-se de estudar o assunto melhor, essa coisa toda. E, à maneira brasileira, resolveram lá o problema. Mas nessas alturas já foi legitimado a escolha de um representante do Rio Grande do Sul. E já se criou a CACB do B. [risos] Você não pode, não pode se agarrar a esse negócio, não pode, não existe, não é sensato, eu acho.

F. W. – É claro. Sociedade livre é assim, todo mundo se associa como quer.

A. T. – É. Quer dizer, não há de ser um oficial de Justiça ou a lei, ou coisa que o valha que vai permitir a livre associação das pessoas.

F. W. – Mas o senhor não tinha medo que a sede saísse do Rio? Ou não tinha essa preocupação também não?

A. T. – Nenhuma. Zero. Porque, de novo, se o Rio de Janeiro tivesse competência de ganhar a eleição, a sede ficava no Rio. Agora o que acontece é que qualquer associação poderia ganhar, menos o Rio de Janeiro, que ela ficou malvista no *ensemble de citoyens*.

F. W. – E hoje, como é que o senhor avalia a situação atual da Associação?

A. T. – Acontece o seguinte. A Associação é muito o seu presidente.

F. W. – Apesar daquela mudança toda que vocês fizeram em termo de conselho.

A. T. – Toda. Muito o presidente. Porque o Brasil é assim. O Brasil, você pode botar quem você quiser como vice-presidente da casa; quando o sujeito convida o presidente, é o presidente que interessa a todo mundo. É o Brasil patrimonialista, o Brasil que tem o tzar, o rei, o papa, o presidente e .

F. W. – Imperador. [ri]

A. T. – Imperador. Ele tem uma capacidade enorme de definir os destinos da casa. E, certamente, o Olavo é uma pessoa muito bem sucedida nesse campo, porque ele é respeitado, ele trafega muito bem, é macio, não tem interfaces conflitivas; e está mantendo a casa aberta. O que... é quase um milagre isso.

F. W. – E as pessoas estão entrando na casa? Vamos voltar para Tocqueville. Vamos falar da sociedade, do mercado. A. T. – Agora não é Tocqueville, não. Essa pergunta tua, é um outro livro, não é Tocqueville.

F. W. – Sério. Eu lhe pergunto: e o empresariado carioca? Ele frequenta a casa? Ele está articulado, não está articulado? Como é que o senhor vê a sociedade?

A. T. – A casa cresce enormemente e resolve todos os seus problemas na hora de perigo, quando há uma percepção de perigo. Então, o período auge da casa, eu não peguei, não estava lá, foi o período pré-64. Aquela caminhada para um desfecho diferente levou a casa e o seu presidente da época a ter um prestígio, um poder enorme. Tempos de calma não são bons para a Associação Comercial do Rio de Janeiro.

F. W. – Mas todo mundo diz que o Rio de Janeiro vai muito mal. Não sei a sua opinião com relação a isso.

A. T. – Mas não é verdade. O Rio de Janeiro vai muito bem, obrigado. Não, é só você olhar os dados. Hoje, no Rio de Janeiro, não tem engenheiro, não tem chefe de obra, não tem não sei o que. O grande problema do Rio de Janeiro, que nós, na Federação das Indústrias, estamos reclamando, é a formação de mão-de-obra, é treinamento.

F. W. – Mão-de-obra. Trabalho tem.

A. T. – Mas tem uma barbaridade. O que não tem é gente. Você não tem trator, não tem escavadeira, não tem muitacoisa... Mas são problemas menores. Você ainda quebra o galho.

Mas a falta de mão-de-obra aqui, é uma barbaridade; mão-de-obra, qualificada não tem nada. Útil.

F. W. – Mas essa mão-de-obra está no Brasil? Ou o Brasil também não tem?

A. T. – Não. O Rio de Janeiro é um caso agudo desse negócio. Agudo mesmo.

F. W. – Mas isso não é reflexo da situação, do quadro de insegurança, o quadro social?

A. T. – Não, não é, não. Você, hoje, tem... o Rio de Janeiro está num boom, um boom enorme. O problema do Rio de Janeiro é que essas pessoas só vão perceber essa história daqui a dez anos, dizer: ih! Olha, naquela época... [ri]

R. L. – Elas, hoje, estão pensando no outro boom.

A. T. – É. Entendeu? Você, hoje, está investindo no Rio de Janeiro alguma coisa como dez por cento do seu PIB [Produto Interno Bruto], por ano. Aqui, em coisa nova. O PIB do Rio é uns cento e cinquenta bilhões, você está, um pouquinho mais de quinze bilhões, mais dezesseis, dezessete bilhões de dólares de investimento, por ano. São cinquenta e dois bilhões em três anos. Você tem o maior projeto governamental ou estatal – não é bem estatal, mas que tem uma influência enorme do governo –, que é a Comperj, tem a maior obra privada do Brasil, que é a usina Thyssen-Krupp, e vai por aí fora. Tem o maior isso, maior aquilo, maior aquilo outro. Não tem nada, no Brasil inteiro, não tem nada. O Rio de Janeiro é um canteiro de obra

F. W. – Então, como é que nós conseguimos a mão-de-obra?

A. T. – Você tem que fazer o que nós, ontem... Ontem, inauguramos mais uma unidade de treinamento de mão-de-obra, dessa vez para petróleo e gás, em Macaé. Oito mil pessoas poderiam aprender lá. Você tem que fazer a mesma coisa que os japoneses fizeram: cada entidade, cada organização no Brasil ser um *learning and teaching institution*. A Federação das Indústrias do Rio de Janeiro, hoje, tem quatro mil pessoas trabalhando, dos quais, mil e setecentos são professores.

F. W. – Dentro da própria Federação. Atuando dentro da Federação.

A. T. – É. Funcionários nossos. Mil e setecentos professores.

F. W. – Atendendo turmas de funcionários das empresas?

A. T. – Atendendo escolas, vinte e quatro – os CAT – Centro de Assistência ao Trabalhador, onde tem sala de aula e tem as grandes unidades de treinamento específico como unidade de solda, que são coisas pesadas, grandes. Tem a SECTIT, que é da parte têxtil, etc. Só para você ter uma idéia, na parte têxtil, você leva desde o início de carreira até engenheiro têxtil, quatro mil alunos. E é *world class*. Tem algumas coisas que nós temos no Rio de Janeiro que são referência mundial.

F. W. – Então qual é, na sua visão, a agenda da Associação nesse momento? Ou seja, qual deve ser a prioridade de ação da Associação?

A. T. – Olha. Eu não me atrevo a dizer, mas tem um provérbio muito bom, quer dizer, uma maneira de ser bem-sucedido é *find a need and then fill it*. Procure uma necessidade e preencha. Então, você tem que fazer uma verificação de qual é a demanda que a sua base tem. Nós, na posição que eu estou hoje, nós somos absolutamente condicionados ou indicados pelo mercado; e o mercado é estranho, ele diz coisas interessantíssimas. Na área internacional, por exemplo, o mercado do Rio de Janeiro quer saber de Mercosul e Aladi, prioritariamente. Onde o pessoal se sente mais confortável – todo brasileiro acha que fala espanhol e vai por aí afora; é mais perto. Então, você tem uma clara percepção de qual é o interesse da sua base, dos seus membros; não é a Europa, não são os Estados Unidos, não é NAFTA, não é a Ásia. A Associação tem que fazer a mesma coisa. Agora, tendo dito isso, ela depende muitas grandes empresas, porque ela tem que ter o *funding* próprio, e as grandes empresas têm demandas específicas, que estão mais ligadas à função do lobby.

F. W. – E quais seriam os temas do lobby?

A. T. – Ah! Não me bota nessa, não. Ah, não. **F. W.** – Não. É porque, na verdade, como o senhor disse, vocês estão aqui, na intermediação. Que bandeiras levar ao sistema político?

A. T. – Não se esquece que, para *isso aqui* ter legitimidade, você tem que buscar... Não sou eu que vou influenciar *isso aqui*, é *esse aqui* que tem que se articular.

F. W. – Certo. Mas o senhor é um agente privilegiado *disso aqui*. O senhor não identifica aqui... O senhor falou agora do Mercosul.

A. T. – Não. Eu falei do Mercosul, não é idéia minha não. Se eu fosse dar, dizer a minha idéia, a minha idéia era completamente diferente. Eu achava que nós devíamos estar era

mexendo com Estados Unidos e Europa. O mercado está dizendo coisa diferente. Eu fiquei de boca aberta. Ah, é?! Estamos, nesse exato momento, fazendo outra pesquisa de mercado.

R. L. – O senhor assume em 1985 e fica durante todo o governo de Sarney. O que é ser representante de uma associação de classe como a associação comercial, que pega Plano Cruzado, Cruzado II, o gatilho salarial, moratória, Plano Verão...

F. W. – Plano Bresser. Esqueceu.

R. L. – Plano Bresser, esqueci, e uma inflação de mil e setecentos ao ano, que é como Sarney fecha o governo dele?

A. T. – Não foi *aburrido*. [risos]

R. L. – Não. Muito pelo contrário. Devia ter emoções a todo instante. [ri]

A. T. – É. E bom para a Associação Comercial. Não é bom para o Brasil, não é bom para coisa... mas para a Associação Comercial foi bom, porque as pessoas têm dores de barriga de pânico e isso e aquilo, aquilo outro e correm para as entidades de classe.

R. L. – Faz pensar um pouco.

A. T. – Foi o que me permitiu sobreviver como gestor de uma sociedade de adesão voluntária. Que isso faz uma diferença danada. Foi um desafio. Agora... Nós tínhamos a veleidade de querer ser influente a nível nacional também, que é uma característica do Rio de Janeiro. Então, nós não estávamos simplesmente preocupados com os problemas do Rio de Janeiro. E daí esse mundo de *papers* e *position papers* que nós fizemos e tudo mais, resultantes dessas mutações violentas. Foi um tempo conturbado e fértil para a Associação Comercial do Rio de Janeiro.

R. L. – Conseguiu se fazer presente na política nacional.

A. T. – Verdade.

F. W. – De minha parte, acho que a entrevista está muito boa. Não sei se o senhor teria algum tema, que lhe ocorreu, que o senhor acabou não falando, que nós não perguntamos.

A. T. – Não. Eu já me lembrei de coisas que eu já não me lembrava mais. [risos]

F. W. – Então eu agradeço imensamente...Foi muito agradável.

[FIM DO DEPOIMENTO]