

*A história da IT**

Adson Carvalho

Presidente da IT Companhia Internacional de Tecnologia

A empresa

Costumo dizer aos nossos empregados que temos um nome pretensioso: **IT Companhia Internacional de Tecnologia**; afirmo ainda que a Companhia não é brasileira, mas nordestina. Orgulho-me muito desse fato e porque a empresa, sediada em Recife, está em expansão, como poderá ser percebido no decorrer desta história. Contudo, não gostaria que a essência dela, a inteligência dela saísse do Nordeste.

A Companhia foi criada em 9 de junho de 1975 com um só empregado. Bastante experiente na área de informática, exerci durante minha carreira profissional diversas funções: programador, analista, gerente, chegando a ser diretor de empresas nessa área de atividade. Como homem de negócios não tinha experiência. Enfrentava grande dificuldade por funcionar em um pequeno escritório, com um único funcionário, fazendo programas para a Rede Ferroviária Federal — regional de Recife — em troca do uso do computador dessa empresa quando possível. À noite, fazia o serviço dos meus clientes, geralmente após as vinte e

duas horas. Assim, a luta foi muito grande durante os primeiros meses.

Ao iniciar as atividades da empresa, em valores atuais, tinha US\$ 16.000, o equivalente à poupança feita em empregos anteriores, e algumas ações da Petrobrás. Montei com isso a empresa. Nessa época tomei a decisão de dedicar-me de corpo e alma a ela, não desviando meu tempo um só minuto para outra atividade.

Eu vinha de empresa na qual ganhava bom salário e, de uma hora para outra, encontrei-me em uma aventura, sem saber quais resultados iria obter. Meu objetivo de vida era montar alguma coisa em que pudesse ganhar o mesmo salário recebido como empregado, sem ter as restrições geralmente impostas pela direção das empresas contratantes.

Foi assim o início da IT. Nesse período, quando oferecia os serviços da empresa, era questionado quanto a possuir um computador; respondia que não, que utilizava os da Rede Ferroviária, e isso me incomodava um pouco. Resolvi então, no começo de 1976, adquirir o primeiro computador — um IBM/3 uma vez que toda a minha for-

mação foi com equipamento IBM. Hoje qualquer micro tem quatro mega de memória, enquanto ele tinha quatro Kb. Nessa oportunidade eu já tinha uma sala, um computador, dez empregados e o negócio em desenvolvimento. Esse foi um momento difícil: eu era um empreendedor, um técnico, mas não um empresário. Em 1981 dispunha de cinco computadores, mais potentes do que os primeiros, aproximadamente 70 empregados e cerca de 70 clientes.

Durante todos esses anos houve dificuldades. Como único proprietário, como ocorre até hoje, não tinha recurso algum, não tinha apoio e, principalmente, tinha pouca facilidade para crédito bancário. Com o dinheiro curto e insuficiente para cumprir os compromissos assumidos.

No entanto, a Companhia chegou a um ponto em que tomou dimensão maior. Foi quando me responsabilizei pelo que considero em minha vida profissional, como técnico, o serviço mais difícil: conceber, desenvolver e implantar o sistema contábil e financeiro dos supermercados Bom Preço. Naquela ocasião eles formavam a quinta cadeia de supermercados do Brasil. Já

* Depoimento proferido na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em 19 de agosto de 1992, no Programa **História Empresarial Viva** coordenado pelo Professor Cleber Aquino, como parte do debate **Empresários Negros no Brasil**, projeto realizado em conjunto com o Instituto de Estudos Avançados da USP e o Núcleo de Consciência Negra.

utilizavam o serviço de computação, mas totalmente dedicado à área comercial, enquanto a parte econômico-financeira deixava muito a desejar. Apesar de minha formação como engenheiro, conheço muito de contabilidade e executei um trabalho que considero uma série de soluções criativas. O projeto foi tão bom que eles me contrataram para operá-lo.

Foi nessa época que adquiri os novos computadores. A empresa era **toda redondinha**. No primeiro dia já havia dinheiro suficiente para fazer frente às despesas daquele mês. O que fosse recebido durante o período era reservado para o mês seguinte.

Eu penso sempre à frente e gosto de estar adiantado. Pensando sempre em crescer, em 1982 decidi comprar um computador maior, cujo valor era dez vezes a soma dos cinco que eu possuía. Isto dar-me-ia condições de executar serviços *on-line*, hoje muito comuns. Naquela época, falando-se do começo da era dos microcomputadores, era ainda muito embrionário esse tipo de serviço. Duas das pessoas responsáveis pela licença desse equipamento foram o Otávio Onara, então secretário da SEI, e o Moura, na oportunidade funcionário do setor em que foi fornecida a licença, pelo governo brasileiro, para a aquisição desse computador. Hoje eles trabalham comigo, mas não por conta disso, porque se assim fosse eu não teria adquirido o equipamento. Essa aquisição permitiu-me dar um passo maior, pois passei a executar serviços onde o usuário na casa dele, tendo um terminal, operava o sistema via computador. Esse procedimento, hoje tão utilizado, eu já usava naquela época.

Entretanto, o grupo Bom Preço, que me pagava quantia significativa pelo trabalho executado, resolveu também comprar um computador para operar internamente o serviço contratado até então. Ainda hoje penso sobre tê-los ajudado a escolher o computador a ser utilizado: eu mesmo **cavei a minha própria sepultura**. Como resultado, quando o computador da rede Bom Preço chegou, fiquei com seis computadores bastante ociosos. Foi mesmo uma situação difícil, porque o cliente perdido representava 60% do faturamento da empresa.

Felizmente, logo em seguida, em 1982, consegui um contrato com o

Banco do Nordeste do Brasil. Um grande banco no Nordeste, com sede em Fortaleza e cerca de 100 agências. É o banco de fomento da região. Eles tinham comprado um computador semelhante ao meu e que já estava com sua capacidade limitada. Ofereci, então, os meus serviços e passei a trabalhar para o Banco do Nordeste, fazendo a contabilidade e a conta corrente dos estados da Paraíba até a Bahia, o que representava cerca de metade das agências. Novamente houve um período de tranquilidade, consegui plena utilização do computador, com bom faturamento.

No período 1982-86, uma fase de acomodação, a empresa tinha cerca de 80 empregados e não aumentei muito o número de clientes. Havia um bom cliente, o que garantia trabalho contínuo. À época fui novamente audacioso quando me propus a implantar aqui o primeiro supercomputador da América Latina.

O maior computador do mundo ainda hoje é o CREI, o supercomputador utilizado pela Nasa e por grandes companhias. Eu percebi haver aqui, no Brasil, algum espaço para essa implantação. Comecei a estudar, até que um dia programei uma viagem. Fui a Mineápolis, visitar a sede da CREI para comprar esse supercomputador. Começou aí uma nova história. Eu dependia de duas coisas: da licença e do apoio do governo brasileiro, da SEI no caso; e principalmente de uma licença do Departamento de Defesa do governo americano. Porque sendo esse computador usado para construção de artefatos atômicos, balística e outras coisas de guerra, tratava-se de equipamento unicamente comercializado com a autorização do governo americano.

Foi uma boa experiência, porque eu fiz cerca de vinte viagens a Washington e consegui quebrar a resistência da SEI. Lembro-me que àquela época o ministro de Ciência e Tecnologia era de Santa Catarina, deputado ainda hoje. Ele era contra qualquer coisa americana e eu lhe disse: "Meu amigo, não tenho nada a ver com aquele país, estou querendo comprar um computador para trabalhar". Mesmo assim, tive pouco apoio. O apoio que recebi do governo brasileiro foi do então embaixador do Brasil em Washington, Marçílio Marques Moreira. Foi a única pes-

soa solidária à idéia da compra para conseguir a aprovação. Passei por situações incríveis, interrogatórios pelo governo americano: "Para o que eu ia querer esse computador? O que eu fazia?". Acho que até o meu telefone ficou **grampeado**.

Depois de dois anos de luta, finalmente recebi uma carta, com apenas quatro linhas, dizendo que o pedido fora indeferido e **fim de papo**, sem direito a qualquer pedido de reconsideração. Esse fato aconteceu no momento que, mais uma vez repetindo a história do Bom Preço, saiu o Plano Cruzado do ministro Funaro. O Banco do Nordeste, a exemplo de outros bancos, processava em média dois mil cheques por agência. Com o advento do novo plano econômico éramos obrigados a pagar por cheque, por talão de cheques e por outros serviços anteriormente não taxados. O movimento nas agências bancárias caiu de dois mil para 400 cheques e houve enxugamento de custos. Lembro-me que meu faturamento mensal no BNB era de um milhão da moeda da época. Era um ganho significativo, quando veio da direção do Banco a ordem para reduzir os custos do CPD. No espaço de um mês perdi o faturamento do banco e ainda recebi, dias depois, a notícia de que a autorização para a compra do CREI fora negada. Eu investira muito dinheiro e tempo para colocar o projeto em prática. Estes acontecimentos pegaram-me desprevenido, mais uma vez, pela falta de experiência empresarial.

Nas viagens realizadas aos Estados Unidos, muita gente me perguntava sobre as razões de investir tanto, persistindo em um negócio considerado difícil. Acho que, apesar das dificuldades enfrentadas, com um pouquinho mais de ajuda eu teria conseguido.

Foi uma época em que aprendi muito. Além das viagens que fazia pois tinha de providenciar documentos, declarações e defender o projeto, tive excelentes oportunidades de conhecer grandes empresas. Como tratava-se de computador ainda não instalado na América Latina, precisava de algumas empresas que me auxiliassem quando de sua montagem, ou seja, colocando-o em funcionamento. Era preciso comprar programas e treinar meu pessoal. A empresa à qual mais me aproximei

foi a *Boeing Computers Service*, que cuida do setor de computação da fábrica de aviões Boeing. Um avião desses, hoje, é todo computadorizado. A *Boeing* naquela época tinha 80 mil empregados, sendo 13.200 somente na área de computação. Era um grande negócio e eu convivia com aquele pessoal, isto é, com a direção da empresa, porque era o presidente de uma companhia internacional de tecnologia tentando adquirir um CREI. Eles tinham interesse em fazer negócios num país como o Brasil, já cliente deles.

Visitei a Universidade do Texas que tem um CREI servindo às sete universidades estaduais. Conheci tudo o que me foi possível e, onde encontrei parceiros, programei a aquisição de programas e o envio do meu pessoal para o treinamento necessário à sua utilização.

A conclusão que tirei dessa história foi que a IT deixou de ser comandada por um empreendedor técnico para ser dirigida por um empreendedor de negócios. Eu nunca tive ganância por dinheiro, nunca tive vontade de possuir coisas, mas de fazê-las. Nunca encarei meu empreendimento como um negócio de ganhar dinheiro, mas como algo que podia ser feito. Isso me satisfazia.

Quando muita gente pensou que eu tinha perdido, aconteceu uma grande mudança. Sem querer, angariei uma série de conhecimentos. Comecei a me comparar com os dirigentes com quem conversava e percebi não haver qualquer diferença de conhecimento técnico ou de opinião entre nós. O que eles tinham eram instrumentos de trabalho muito mais avançados. Apesar de perder o BNB como cliente e de ter negada a licença para a aquisição do CREI aprendi muito. Nesse momento eu tinha 79 empregados e em reunião com os gerentes perguntei: "O que a gente vai fazer?". A primeira alternativa foi a de cortar o pessoal. Fizemos os cálculos do trabalho que havia, do *leasing* a pagar pelo computador, dispensando 50 do contingente, talvez com 29 empregados pudéssemos continuar. Fizemos a relação dos que seriam demitidos. Fui para casa, mas no dia seguinte desisti. Disse aos gerentes: "A gente vai bancar isso, pois acho que o empregado é o grande valor que temos".

Evidentemente, uma decisão dessas não foi fácil de ser tomada, porque

eu não era um homem rico e a empresa não tinha grandes reservas pelo muito investido no projeto do CREI. Consegui manter todos os empregados. Saíram alguns, com medo. É numa hora dessas que se percebe com quem se pode contar. Ninguém foi demitido. E aí criou-se a confiança, que perdura até hoje. Não afirmo que a Companhia não vá demitir alguém, mas faz-se o possível para manter todos os funcionários.

Essa foi a primeira lição aprendida e consegui reverter a situação com muito trabalho, atrasando pagamento de impostos e de fornecedores. Dentro da experiência vivida fui conseguindo levar a empresa adiante.

A profissionalização da empresa

A todos os meus 79 empregados eu chamava **zero quilômetro**, porque todos eles começaram na empresa, como seu primeiro emprego. Havia pessoal formado, inclusive meu gerente. Hoje tenho um vice-presidente que foi digitador àquela época, começando por baixo. Assim, eu era o mais velho, o dono e o mais experiente. Minha palavra era mais do que lei; o que eu dizia, se alguém pensasse alguma coisa em contrário, omitia sua opinião.

Disso aprendi uma outra lição: deve-se somar experiências. Passei, também, a contratar pessoal experiente, profissionalizando a empresa. Hoje, minha palavra não é mais lei, as decisões têm de ser mais discutidas. Sou o líder da empresa, assumo, mando, mas já não faço tudo o que quero. Há outras pessoas que me dizem: "O caminho não é bem esse". Foram duas grandes lições que fui assimilando.

A primeira contratação de um executivo experiente não foi salutar. Era um homem da área administrativa, em uma empresa essencialmente técnica: um gerente administrativo-financeiro, com salário maior do que o de qualquer técnico da empresa, por sua experiência anterior.

Acredito ter ocorrido dois tipos de problemas na sua seleção: em primeiro lugar, por ele ser auditor. O auditor só fica satisfeito quando encontra coisas erradas. Se nada encontrar, ele não é auditor. Em segundo, ele era gaúcho. Peço desculpas se há alguém do Sul entre os presentes. O gaúcho é preten-

sioso por natureza. Temos uma filial no Rio Grande do Sul e até ao vice-presidente de lá eu chamo de pretensioso. Mesmo explicando ao novo gerente que o tinha contratado por desejar fazer uma mudança na Companhia, ele não conseguiu se entrosar. Eu lhe disse: "Meu amigo, você respeite a incompetência dos que aqui estão, pois foram eles que trabalharam para fazer a empresa chegar até onde chegou, possibilitando contratá-lo. O que você tem a fazer é ajudar".

Ele não ficou na Companhia. Certo dia ocorreu que um de nossos funcionários teve um problema cardíaco, um mal-estar súbito. Na hora de enfrentar um problema desses não se pensa sobre a existência ou não de seguro-saúde. O funcionário foi atendido e internado em um hospital. A caução a pagar foi de Cr\$ 25.000. Ele não ganhava grande salário. Àquela época era muito dinheiro. A esposa do rapaz foi à empresa pedir alguma ajuda a esse gerente e contar o que havia acontecido, porque não tinha a quem recorrer. Ele estava em reunião e a moça esperou das nove horas às dez e meia, quando foi embora. Mais tarde, 15 minutos depois, eu soube do ocorrido; desci **coma gota** mesmo, como se diz lá. Era uma coisa que eu não permitia. Um empregado nosso, numa emergência, a reunião poderia ser interrompida.

Não me abalei com essa experiência negativa. Perdi também dois gerentes por rivalidade, pois quem já estava na empresa se enciumou: "O cara vem agora, é a minha vez de subir, ele veio e tomou o meu lugar". No entanto, continuei com o projeto de profissionalizar a empresa e isso realmente ajudou a Companhia a crescer, ou seja, através da experiência profissional.

Hoje temos uma elite de profissionais executivos que poucas empresas em nossa área possuem. Dispomos de pessoas competentes e experientes. E o mais importante é que todas elas foram bem-recebidas. Quando contratamos um profissional, ele é bem-recebido, parecendo trabalhar há anos na empresa.

A partir desse momento comecei a crescer, passando a agir de forma diferenciada. Para evitar o ocorrido com o grupo Bom Preço, que comprou um computador e colocou o próprio pessoal para executar o trabalho antes fei-

to por mim, hoje me antecipo. Atualmente estamos com 3.800 empregados e o que mais fazemos, desde 1987, é a hoje famosa terceirização. Nossa empresa gere e opera os recursos computacionais do cliente em seu próprio local de trabalho. Há organizações em que mantemos 50, 100 empregados trabalhando. Crescemos muito devido à tecnologia, que nos possibilita manter 100 empregados trabalhando à distância. O pessoal que trabalha com computadores também é pretensioso — e quando gaúcho, é pior ainda. Em todas as carreiras encontramos gente menos qualificada; há advogados, engenheiros. Eu tive um colega engenheiro que passava de ano empurrado, mas em computação ninguém entra se não tiver vocação. São pessoas inteligentes, de forma geral, e por conta disso julgam-se as mais importantes. Trata-se de pessoal de difícil trato, sendo para nós ainda mais árduo por trabalharem remotamente. Do jeito que são, irreverentes, não cumprem horário, não cumprem prazos: “Hoje eu só trabalho se o meu astral estiver bom”. Se ele fosse médico, tivesse que atender doentes e o astral não estivesse bom, o que aconteceria?

A internacionalização

O próximo passo dado foi a internacionalização da Companhia. Temos uma subsidiária nos Estados Unidos, em Atlanta, com oito empregados; temos uma no Chile; há previsão de se abrir agora outra subsidiária, desta vez no México. E, por incrível que possa parecer, planejamos nos instalar na Itália, na Rússia e no Japão. Na Rússia eu pretendia só ter uma, agora terei de instalar oito. Contudo, isso está dentro dos planos, pois uma de nossas características é trabalharmos em linguagem universal. A grande vantagem de nossa empresa é essa. O computador tem linguagem universal.

Por que essa abertura nos Estados Unidos? Viajei muito para lá, como já disse, mas não vivi como turista, vivi como homem de negócios. Eu viajava para trabalhar. Aliás, é o que faço sempre. Conheci os negócios norte-americanos e achei que havia oportunidade de aprender naquele país a ser mais competitivo. Acredito que um dos defeitos dos brasileiros, talvez oriundo

até da própria religião, é querer sempre que Deus lhes dê as coisas. Só sabem rezar, fazer promessas. O importante é **batalhar**, sendo uma das coisas essenciais aprender a ser competitivo. Estamos investindo para chegar lá, estamos aprendendo a ser competitivos.

O mundo de hoje é global. Quanto ao futuro, o que se vê é a união da Europa, o mesmo já feito por México, Estados Unidos e Canadá. A Ásia está se unindo e nós já temos o Mercosul. Cada vez mais, as comunicações e os meios de transporte mais velozes se impõem. Não deverão existir grandes barreiras, é preciso haver intercâmbio. É o que eu tinha feito, é o que penso hoje. Quando criei a Companhia, não imaginava que ela pudesse chegar a ter esse porte. Hoje não sei o tamanho a que ela vai chegar. O que desejo é fazer dela uma companhia exemplar, no estilo de administração de que falarei a seguir. Sobre a Companhia era o que eu tinha a dizer, agora vou contar um pouco de minha história.

O empresário

Nasci em Belém do Pará, embora hoje considere-me pernambucano. Fui para Pernambuco muito jovem e lá fiz toda a minha vida. Todos os meus gostos e costumes são de Pernambuco. Não que eu me acanhe de ser do Pará, inclusive abrimos há pouco uma regional naquele estado e estou cuidando para que se faça uma coisa exemplar.

Sou o filho mais velho, tendo um irmão um ano mais novo. Meu pai era negro e minha mãe branca. Meu irmão, para os nossos padrões, é uma pessoa branca. Perdi meus pais muito cedo: meu pai com dois anos e minha mãe com três. Fui criado por um tio, irmão de minha mãe, sapateiro, em um subúrbio de Belém chamado Jurunas, que muito se assemelhava a uma favela de hoje. Não tinha calçamento, saneamento e a casa era de madeira. Belém é uma cidade onde chove muito e as ruas estão constantemente enlameadas. Foi assim o início de minha vida.

Embora meu tio não tivesse cultura alguma, era uma pessoa sensata. Durante toda a sua vida, a coisa que mais fez foi dizer: “Isso aí não está bom”. Era o tipo de conselho que me dava. Meus tios não tinham filhos. Criar dois sobrinhos era sacrifício para quem era

sapateiro e mantinha oficina dentro de casa. Minha tia era doméstica. Mesmo assim, consegui estudar no Grupo Escolar e terminei meu curso aos 11 anos, considerada pouca idade àquela época. Mas aí, por ignorância deles, parei de estudar. Não tinha sequer idéia do que iria fazer, precisava aprender um ofício. Então, o ofício era ser sapateiro: “O menino tem que aprender um ofício”. Fiquei trabalhando lá e até hoje consigo engraxar bem um par de sapatos. Fui sapateiro até de fazer solado, costurar, fazer uma série de outras coisas.

Aos 13 anos fiz vestibular para a Escola Técnica Federal do Pará e fui aprovado. Pela manhã estudava e à tarde trabalhava na oficina. Embora morasse longe e fosse a pé todos os dias, tinha café da manhã e alimentação na escola.

No entanto, para mim foi um ano de desilusão. Havia matérias normais do primeiro ano ginasial e à tarde os alunos iam para as oficinas; faziam rodízio nas oficinas. Nelas havia atividades em sapataria, mecânica, papelaria, marcenaria, além de outras. Eu queria participar de todas, menos da sapataria, porque dela eu já estava saturado. Queria ser mecânico. Aprimorei-me em meus estudos. O teste para essa especialidade era fazer um quadrado certinho na lima, sem qualquer defeito. Na hora em que saíram os resultados, definiram minha aptidão como sendo para sapataria. Desiludi-me e acabei sendo reprovado, porque eu queria tudo, menos isso.

Quando fiz 14 anos arranjei meu primeiro emprego em uma companhia chamada Panair do Brasil, uma empresa aérea. Meu pai havia sido mecânico dessa mesma companhia e meu padrinho era o gerente regional. Quando cheguei a essa idade — para ser empregado com carteira assinada tinha de ter no mínimo 14 anos — fui me candidatar ao emprego. Lembro-me que não passei no exame médico porque era raquítico e a médica não me aprovou. Meu padrinho, entretanto, disse: “Deixa, o cara está maltratado aí, mas a gente vai dar um trato melhor nele”. Fui ser mensageiro da Panair.

A vida mudou um pouquinho porque já ganhava salário, embora fosse de apenas Cr\$ 300 por mês e o entregasse inteiramente em casa. Vivía dos

biscates que fazia. O fato de ter sido mensageiro deu-me importante formação, porque é um cargo mandado por todo mundo. Leva-se bronca de todo mundo, todos têm o direito de mandar e eu era muito rápido para fazer as coisas: ia comprar remédio para um, no meio do caminho outro pedia cigarros, aí eu aproveitava e atendia os dois. “Eu estou morrendo de dor de cabeça e você atrasa.” “Eu estava com vontade de fumar.” Aprende-se a absorver as coisas. Todos têm o direito de mandar e mandam mesmo, e não se tem o direito de reclamar. Em compensação, é o único cargo pelo qual se entra em qualquer lugar. Em reunião de diretoria, por exemplo, tem-se a secretária, mas ela é do próprio ambiente de trabalho. Já o mensageiro entra em todos os lugares da empresa. Às vezes, em reunião privativa, confidencial, é o único que entra sem bater à porta, aprendendo aí uma lição: perde o medo de enfrentar as pessoas. Geralmente, os funcionários pensam: “O seu Barbosa, ninguém vai falar com ele, porque ele é o dono”, ficam com medo. Então, algo significativo em minha vida foi essa formação como mensageiro. Aprendi tudo, porque comprava cigarros, remédios, ia ao correio, conhecia advogados, fazia de tudo um pouco. Lembro-me de uma coisa importantíssima que fazia quando a Panair era associada à Pan American e os aviões internacionais pousavam em Belém. Era necessário tirar um passe expedido pela Polícia Marítima/Aérea. Era minha obrigação comprar os selos, ir ao setor da Polícia, saber qual o prefixo do avião e o número do voo. Todos os dias era aquela **lenga-lenga**. Em um fim-de-semana esqueci de tirar o **diabo** do passe. A situação foi contornada, deixaram o avião pousar, mas foi o dia todo de bronca e eu, com minha sabedoria, sem poder responder. Contudo, foi mais uma experiência de aprendizagem.

Nessa época voltei a estudar e tive a ajuda de meu padrinho, que pagou o curso ginásial noturno. Terminei o curso aos 18 anos, ocasião em que fui promovido a funcionário da Panair. Deixei de ser mensageiro e passei a ser um desses **calças-pretas** que encontramos no aeroporto. Meu salário passou de Cr\$ 1.000, que ganhava na época, para Cr\$ 2.500 em moeda daquele tem-

po. Achei que havia ganho o mundo, Cr\$ 2.500 era muito dinheiro. Morando no subúrbio, em Jurunas, esse era o sonho de minha vida. Tornei-me funcionário exemplar, embora tivesse alguma dificuldade, pois apesar da calça preta e da camisa branca ainda era mensageiro. Muitas das pessoas que passaram a ser meus colegas ainda tratavam-me como **Adson mensageiro**.

Estudar Engenharia era o meu grande objetivo. Na ocasião não havia o curso científico à noite, que me permitisse prestar vestibular para Engenharia. Fiquei sem estudar por mais um período. Apesar dos dois anos sem frequentar escolas, já tinha melhor salário, já tinha uma bicicleta, já tinha melhorado de vida. Morava, ainda, com meus tios.

Um dia cheguei-me às mãos, não me lembro como, um folheto da Escola de Engenharia do Recife. Decidi ir para o Recife e ninguém conseguiu tirar a idéia de minha cabeça. Quebrei a tradição de que todo paraense quando quer vencer na vida vai para o Rio de Janeiro e não para o Recife, pois o Rio de Janeiro era considerado o caminho.

Conseguí a minha transferência para a Panair de Recife. Como funcionário, e sem qualquer ajuda dela, fui trabalhar no setor de cargas. Assustei-me por ser ela uma cidade grande; quando lá cheguei — lembro-me, era véspera de ano —, aquele movimento de carros, bem diferente de Belém, era assustador. Então, pensei: “Paciência, vamos enfrentar o mundo”. Comecei a trabalhar na seção de cargas da Panair, matriculei-me no curso científico e comecei a estudar. Essa época foi muito difícil, porque apertou bastante a saudade dos amigos, do clube de futebol — uma das coisas que eu gostava muito —, da namorada, dos colegas e do diferente modo de vida.

Eu suplantava-me estudando; cheguei a ser o primeiro aluno da minha turma do curso científico, apesar de trabalhar em dois expedientes. Terminei o curso, prestei exame vestibular em Engenharia e fui aprovado. Foi, também, outra ocasião muito significativa. No dia que soube o resultado — aqui deve ter muita gente que passou por essa alegria — jurei ter ganho o mundo, mais uma vez. Vi que o mundo não tinha um só tamanho, ele ia aumentando. Fiz meu curso normalmente.

Àquela época ele era seriado, tinha-se quase a obrigação de passar, porque se houvesse reprovações perder-se-ia a chance de continuar cursando a faculdade. Éramos 26 alunos. Começamos e terminamos o curso juntos.

Trabalhando na Panair meu sonho era, além da formação em engenharia, especializar-me em aviação. Só que, com o advento da Revolução, a Panair faliu. Foi uma arbitrariedade o fechamento da empresa. Os funcionários, de uma hora para outra, ficaram desempregados, sem receber direito algum.

Os estudantes tiveram papel significativo na Revolução. O estudante de engenharia era considerado comunista; mesmo que não fosse, era assim taxado. Por esse motivo era difícil encontrar emprego. A economia sofrera um grande abalo e os estágios acabaram. O dinheiro que eu tinha dava para pagar a pensão onde morava e a mensalidade da faculdade, pois estudava na Escola Politécnica, que era paga.

Nessa ocasião fui trabalhar como motorista de táxi, porque era a única coisa que, além de render algum dinheiro, dava-me liberdade para estudar. Quando estava na Panair trabalhava das sete da manhã às três e meia da tarde, com meia hora de intervalo para o almoço; assistia aulas das quatro da tarde às dez da noite. Como motorista de táxi continuei mantendo esse horário e nunca me acanhei pelo trabalho que fazia: ganhava o suficiente para sobreviver e pagar a escola.

Como não tinha família em Recife, não devia satisfação a ninguém. Dos 26 alunos, eu era um dos poucos de fora da cidade. Como todos eram de boas famílias, creio que se alguns deles passassem por alguma necessidade jamais se submeteriam a ser motorista de táxi, para não envergonhar a família. Eu dirigia táxi com a maior tranquilidade, por acreditar ser essa uma profissão digna como outras mais nobres. Até hoje tenho guardada a licença especial de motorista de táxi. Dias atrás um funcionário chegou reclamando e eu disse, mostrando a licença: “Olha aqui, este é um exemplo do que na vida a gente passa. Agora, passe com dignidade por esses momentos que você está enfrentando”.

Minha vida mudou de uma hora para outra. Eu estava à procura de emprego e um dia, na faculdade, uma co-

lega disse que a IBM estava abrindo um concurso para estudantes de engenharia, para um curso de programação. Eu, sinceramente, não tinha a mínima noção do que era um computador (fazíamos as provas utilizando para cálculo aquelas calculadoras) e muito menos IBM. Mesmo assim, fiz minha inscrição e passei no teste. Fiz o curso, com duração de 33 dias. Conciliei o trabalho no táxi com os cursos da IBM e da faculdade. Não sei por que motivo dei prioridade ao curso da IBM. Gostei e fui aplicado, apesar de realmente estar à procura de emprego. Por sorte, fui o segundo colocado ao final do curso e a IBM só chamou dois dos alunos para estagiar na empresa, já com registro em carteira, como programador, trabalhando de paletó e gravata.

Nessa época mudei muito, ocorrendo comigo uma mudança radical mesmo. Passei a trabalhar na IBM, companhia que não esqueço até hoje. Considero-a como a melhor empresa em que trabalhei. Seu ambiente de trabalho era excelente. Aliás, temos dois **ibemistas** conosco. Foi uma boa experiência.

Terminei o curso de Engenharia Mecânica, considerado como o grande curso daquela época por causa do milagre da industrialização, e nossa formatura foi em 22 de dezembro. No dia 1º daquele mesmo mês já estavam todos empregados, na Esso, na Shell, na Sudene, no Grupo Brenan, todos com emprego garantido como engenheiros mecânicos. Eu era o único que não estava em minha área de formação; era programador da IBM, ganhava bom salário, mas não tão bom como o de engenheiro. Fiquei indeciso quanto a continuar na área de informática ou procurar um emprego como engenheiro, melhor valorizado naquela época.

Fiquei em um grande dilema, pois havia me casado justamente no final do quinto ano da faculdade. Então, decidi-me por ficar com os computadores e comuniquei à IBM que tinha aprendido muito e iria procurar outro emprego melhor. Naquela empresa — IBM — tinha, ainda, de passar por todo um processo, adotado pela organização, incluindo curso no Rio, passar por todo um ritual.

Fui ser analista do Serpro, que estava sendo montado em Recife. Meu salário era o menor da turma, metade

do recebido por meus colegas. Contudo, o importante é, primeiro, fazer-se o que se gosta e, segundo, nunca ser imediatista. Se pensarmos somente no agora, poderemos perder a visão do que existe adiante. Depois de algum tempo, com a boa formação conseguida no Serpro, evolui chegando a ser diretor adjunto na regional de Recife, cargo em que realmente aprendi muito. Tive como contrapartida boa remuneração, chegando a ser o melhor salário da minha turma. Essa foi realmente a grande mudança ocorrida; não sei como estaria hoje se tivesse optado por ser engenheiro mecânico em uma fábrica. Há alguns dias reunimos a turma da faculdade, que está fazendo, neste ano de 1992, 25 anos de formada. Reunimos e percebi a dificuldade enfrentada pelos engenheiros mecânicos, fazendo a mesma coisa há 25 anos, sem qualquer perspectiva maior.

Casei-me, tenho três filhos, todos homens. Descasei há alguns anos, casei-me novamente e tenho uma vida com poucos amigos, realmente toda dedicada ao trabalho. Viajo muito ao exterior, mas conheço pouca coisa fora do trabalho. Chega-se a um momento no qual se assume tantas responsabilidades, que não se pode fugir delas. Não tenho vontade de esbanjar a vida, sinto-me muito feliz com o trabalho que faço. Todos os dias, quando acabo de dar o laço na gravata, vou com prazer para o trabalho. Isso é um pouco de minha vida.

Contei aqui uma parte de minha história, à qual gostaria de voltar: meu tempo como mensageiro considero um bom exemplo. Trabalhando como mensageiro, todo o dinheiro que ganhava eu dava em casa e vivia de biscoitos. Na Panair, em Belém do Pará, havia um grupo de pilotos e comandantes sediado na cidade para atender àquela região Amazônica. Eles tinham salários fantásticos. Eu era o mensageiro da maioria deles. Como ganhavam realmente salários elevados, eu ficava muito admirado. Lembro-me do comandante Fischer, o piloto-chefe; enquanto eu recebia Cr\$ 300 por mês, ele ganhava Cr\$ 30.000. Quando eu saía à rua, ia ao Correio, pensava: “Eu tenho de trabalhar dez anos para receber o que esse cara ganha em um mês”. Era uma reflexão. Hoje, por ironia do destino, o comandante Fischer trabalha

comigo. Ele veio trabalhar comigo no Rio, fazendo um trabalho de assessoria, e eu lhe conto sempre essa história. Às vezes, não é que se ganhe pouco, mas o que se tem a fazer é esforço para ganhar algo a mais. Não que eu não merecesse, é que nada sabia fazer. Essa é a história que eu tenho para contar sobre o Adson, pelo menos um pouco dela.

Administração italiana

Vamos agora discorrer rapidamente sobre o estilo de administração adotado pela IT. Uma das coisas de que me orgulho é o estilo de administração próprio adotado pela IT. Estudando-se Administração verifica-se a existência de quatro palavras mágicas: **planejar, organizar, chefiar e controlar**. Se isso for bem feito, em qualquer organização, haverá êxito. Dentre essas palavras, a mais forte é **controle**. É o que se pratica na maioria das companhias. Controle é sinônimo de falta de liberdade. Nós preferimos fazer outra coisa. Toda empresa, toda organização, todo clube de futebol, toda companhia baseia-se na experiência, no caráter e nas convicções de um homem. Disso ninguém pode fugir. Na IT esse homem sou eu e não fujo desse papel. Se uma análise for feita, em cada companhia será sempre encontrado um homem desses. Se uma sociedade com três pessoas decidir montar um bar, pode contar que há entre elas **um cabeça**. Não tem como ser de outra forma; no fundo, o bar será a convicção dessa pessoa. As outras duas pessoas podem até ajudar, podem até ter a mesma participação acionária.

Como afirmei anteriormente, não tive família, fui criado no mundo, fui procurando aprender com as experiências boas ou más. E sem infelicidade, nunca reclamei que a **vida era dura**.

Tenho um sistema de vida calcado na teoria chamada *neo tec*, que se baseia em algumas coisas. Primeiro, na lealdade. Acho ser a lealdade algo que não pode faltar. Tem-se de ser leal com seus subordinados, seus pares, seus chefes, sua companhia. Nisso não se pode falhar. Então, a lealdade não pode deixar de existir na Companhia em que trabalhamos. Sequer se discute se há ou não, a pessoa deve a ter. A segunda é a verdade. Tem-se de aprender ser a ver-

dade muito importante. Se a verdade deixou de ser dita, perdeu-se a espontaneidade. Nunca vi alguém mentir espontaneamente. Perdeu-se a espontaneidade, perdeu-se a sinceridade. Se a sinceridade for perdida, perde-se tudo. Então, na Companhia, com todos os nossos empregados, aplicamos essas regras. Confiamos uns nos outros. A Companhia não é burocratizada, o que for dito por telefone tem validade. Confia-se mesmo. Em nossos escritórios nenhuma escrivãinha ou mesa tem gavetas. Nossa arquiteta passou um mês em férias e deixou a lapiseira em sua sala, quando retornou a lapiseira estava lá. Então, é algo que se tem de praticar. Quando o controle é iniciado, começam as mentiras. Nós só temos controle de ponto naqueles locais onde o Ministério do Trabalho exige. Ele quer ter o ponto para verificar se não está sendo enganado. Assim, a verdade é uma coisa importantíssima.

A realidade é outra coisa com a qual temos de conviver. Na Companhia, ela é ensinada a todos e a praticamos. Deve-se viver e ver as coisas como realmente são e não como gostaríamos que elas fossem. Era um erro de vida, no meu caso, querer ter o cargo do comandante Fischer para ganhar Cr\$ 30.000, no tempo em que recebia Cr\$ 300. Tem-se de ser realista com tudo. Vivemos em um país que atravessa uma fase difícil, vejo tanta gente com tanta teoria, querendo trabalhar com a inflação zero, quando ninguém sabe se ela será mantida em patamares de 20% ou 30%.

Outro ponto que ensinamos é o auto-sustento, tanto das pessoas como da Companhia. Das pessoas, porque acredito ser importante cada um responsabilizar-se por si mesmo. Vocês diriam: "E a Companhia, formada por um grupo de pessoas, tem de ser impessoal?" Não, não tem de ser. A Companhia é composta por grupos de pessoas que têm de trabalhar muito. Não se deve esquecer que o grupo é composto de pessoas e nenhuma é igual à outra. Há que se valorizar a pessoa, ela tem de saber que deve viver de seu próprio esforço.

Vivemos em um país no qual se está habituado a pedir. A religião católica foi a que mais contribuiu para isso. Além da católica, também outras religiões que estão aí, agora, em moda. No

Nordeste, onde está nossa matriz, os pedidos são feitos principalmente através de bilhetes dos políticos. Chegam a irritar esses pedidos e as recomendações sobre os candidatos a emprego. "Meu amigo, você tem ali o teste, tem as condições, inscreva-se como candidato." Às vezes, fica-se em situação difícil. Meus filhos já são rapazes e quando algum amigo solicita: "Júnior, pede lá para o teu pai, que eu vou fazer um teste", o Júnior diz: "É melhor eu não falar, porque se falar é capaz de ele te cortar".

Tem-se de aprender a trabalhar com produtividade e com qualidade. Estas são coisas que todos nós, na vida, temos de procurar sempre melhorar. Nós, mais experientes, sabemos que coisas hoje feitas em uma hora, levavam, às vezes, um mês para serem feitas. Então, se um jovem aprende a produzir cada vez melhor, ele será melhor sucedido. O trabalho duro ao qual me refiro não é aquele de pegar uma enxada, uma picareta. Tem-se de trabalhar, porque nunca vi nada caindo do céu. Hoje, até para a chuva cair no Ceará precisa de um avião que bombardeie as nuvens, não é? Senão, não chove.

Outro item importante é gostar de trabalhar. Há pessoas que têm horror ao trabalho. Não interessa que tipo de trabalho seja. Dando um exemplo, dias atrás comentei: "Todo mundo pensa que aquele príncipe Charles deva ter uma vida fácil". Imaginemos, então, aquele rapaz, impecável, tendo um mosquito pousando nele e picando-o sem poder se coçar. Há que ter disciplina. Qualquer trabalho, não interessa qual seja a profissão, deve ser abraçado com dignidade e levado adiante.

Como pode ser visto por esses itens mencionados, damos na Companhia muito valor às pessoas. Na contratação de qualquer técnico queremos saber, inicialmente, como é a pessoa. Pode ser o melhor analista do mundo, como num caso ocorrido ontem: o candidato agradou a todos em Brasília, mas no teste que fez não demonstrou ser a pessoa para o tipo de trabalho que queremos. A IT não é uma empresa de **gente boazinha**, mas temos um ambiente harmônico de trabalho. Acima de tudo, temos **gente**. Se me perguntarem qual a minha maior virtude, responderei ser uma pessoa que confia em todos na empresa. A IT é uma companhia na

qual todos confiam uns nos outros, mas todos mesmo, e não são poucas pessoas. Temos pessoal oriundo de grandes empresas como Citibank, IBM, Shell, Dow Química e todos estão se adaptando à nossa cultura. Os americanos que vêm ao Brasil para trabalhar na IT fazem seus testes aqui, em Recife. A escola é esta. Inclusive o presidente de nossa empresa nos Estados Unidos disse: "É um negócio insuado; todas as vezes em que eu ia procurar um emprego levava o meu currículo, dizendo o que poderia fazer". Um dia ele o trouxe para mim e eu lhe disse: "Está certo, agora você vai fazer um teste". Quando ele terminou o teste, falou: "Mas não foi pedido qualquer tipo de conhecimento". Eu respondi: "Eu quero primeiro saber quem é você". É o que fazemos. Não significa que desprezemos o planejamento, o controle, a organização. Nossa empresa é organizada, temos o nosso planejamento, mas não controle excessivo. Se alguém disser que mandou um pagamento de Cr\$ 10.000, não precisa passar um **fax** para confirmar. Pode haver até um **lapso de memória**, quando se conversa alguma coisa informalmente alguém pode confirmar: você tem que fazer isso.

A grande diferença de nossa empresa, relativamente à administração tradicional, é observar a pessoa em primeiro lugar. Quer dizer, "faça com que a pessoa venha para o seu trabalho e faça o melhor que puder durante aquele dia". Por falar nisso, aqui em São Paulo existe uma estatística mostrando que quando o Corinthians perde a produção cai. Então, não se pode exigir de uma digitadora, **corinthiana roxa**, que dê os mesmos toques habituais quando o Corinthians perde um jogo. Há que se ter bom senso.

Pelo estilo de administração que temos, não chamamos nosso pessoal de empregados ou de funcionários. Nós os chamamos de **itianos**, porque são pessoas diferentes, são pessoas que, antes de mais nada, têm as características que acabei de mencionar. Não quero dizer, com isso, que tenhamos acertado sempre. Já pegamos cada **rebordosa** pelo meio do caminho... mas acaba-se aprendendo. Atualmente, a seleção é muito rigorosa. Para se ter idéia, hoje temos cerca de 20 psicólogos. Ninguém entra na Companhia sem ser testado, a única exceção fui eu. Há algum

tempo solicitei a uma das psicólogas que fizesse um teste grafológico; levei o material e disse-lhe: “É segredo”. Ela procurou-me e disse: “Olhe, nunca pela Companhia passou um candidato com um teste tão bom quanto este”. Eu respondi: “Sua falsa”. Essa é nossa maneira de administrar, olhando muito a pessoa, dando muitas oportunidades.

Investimos muito na formação de pessoal. Temos um grupo de 25 pessoas, de todas as partes do Brasil, que terminaram curso com um ano de duração dentro da empresa, gente já formada, engenheiros, administradores, entre outros. Nova turma iniciará agora e a idéia é repetir o curso a cada seis meses. Consideramos nosso setor tão importante, que o chamamos UIT — Universidade Internacional de Tecnologia. Acredito ser a formação técnica muito importante e a formação comportamental tão importante quanto a técnica. Não basta o empregado ser um bom técnico, deve ser também boa pessoa para poder se unir ao grupo e fazer um bom trabalho.

Antes de finalizar, há dois assuntos que gostaria de abordar: o tempo e o ponto de vista cultural. Acompanhei todas essas revoluções, todos esses tipos de governos. Nunca tive muito tempo para militância política, mesmo na época em que estudava. Trabalhando e estudando, o tempo era pouco.

Do ponto de vista cultural sinto-me uma pessoa em transformação: de empregado para empresário. Eu li o livro organizado pelo Professor Cleber Aquino, no qual afirma ser empreendedor aquele que entra em um negócio e faz tudo, como eu fazia. Acho que a empresa é como um filho. Não percebemos nosso filho crescer e, em um determinado dia, com 20 anos, 30 anos, ele casa-se e continua sendo **meu menino**. Pode-se perguntar a qualquer pai ou mãe, mesmo que o filho resida fora, quando ele volta é **meu menino**. A empresa é a mesma coisa. Então, empresário é aquele que vê a empresa dele crescer.

Tenho o hábito de ler muito e dou preferência às biografias, como as de Akio Morita, Thomas Watson, Bill Gates, entre outras. Acredito que com a experiência de outras pessoas pode-se enriquecer a nossa. Além disso, há três livros que considero básicos em minha vida: o primeiro deles é sobre *neo tec*,

uma filosofia de vida, que leio há muito tempo; o segundo, por incrível que pareça, é o **Pequeno Príncipe**, um livro realista, profundo, apesar de considerado ingênuo por muitos. O último, para contrabalançar, é **O Príncipe** de Maquiavel, quem já o leu sabe que jamais foi escrito outro livro tão realista.

Sinto-me uma pessoa preparada. Fui, inclusive, considerado habilitado a fazer um curso na Universidade de Harvard, destinado a presidentes de empresas do mundo todo. Não me foi possível participar, havia algumas concorrências que necessitavam de minha presença. Fui um dos selecionados entre três mil candidatos do mundo todo e solicitei adiamento para o próximo ano.

O papel do negro no Brasil

Por último, e o principal motivo de minha presença aqui, falarei sobre o papel do negro no Brasil. Acho que em nosso país esse é um assunto muito incubado. O preconceito racial é determinado pelo complexo de inferioridade de uns e o de superioridade de outros. Isto é a primeira coisa que me ocorre. Tenho negócios nos Estados Unidos em uma cidade chamada Atlanta, onde os meus três filhos — de 20, 22 e 24 anos — residem e estudam. É uma cidade onde negros e brancos convivem. É a cidade mais linda do mundo, com o povo mais educado que eu conheço. Você passa na rua e é saudado. Todos falam com todos. No Brasil isso não ocorre.

Posso lhes contar algumas histórias acontecidas comigo, embora eu tenha aprendido a conviver com esse tipo de problema e não ligue muito para isso. Outro dia eu viajava pela primeira classe da Varig, como viajo muito — ano passado fiz mais de 200 viagens aéreas —, infalivelmente a cada semana, tenho até um cartão de passageiro *Vip*, que dá direito a uma série de prerrogativas. Fui para a primeira classe e sentei-me na poltrona. Em seguida, entrou outro passageiro e sentou-se também. Outros passageiros também se acomodaram. A comissária de bordo veio, muito nervosa, e dirigindo-se a mim disse: “O senhor poderia me mostrar o seu cartão?”. Levantei-me e respondi: “Quando a senhora pedir a todos os seus cartões, eu mostro o meu”. Ai

ocorreu aquele silêncio mortal no avião. Anotei o nome da comissária e narrei o acontecido, recebendo, posteriormente, carta com as desculpas da companhia aérea pela ocorrência. Penso que, não fosse pela cor da pele, não teria sido interpelado por estar sentado em uma poltrona na primeira classe.

Moro na avenida Boa Viagem e, com amigos de praia, jogo voleibol. É uma turma antiga que usa uma rede famosa em frente ao Acaiaca. Há o pessoal tradicional, mais antigo, e aqueles que vão chegando, renovando o grupo. Outro dia chegou um, do Rio, transferido para ser gerente da Minolta em Recife. Alguns dias depois, durante o jogo, na praia, ele me perguntou: “Adson, eu estive lá, na IT, sou amigo de Cristiane — a moça que atende o setor de compras —, tu trabalha lá?”. Respondi: “Trabalho”. Ele continuou: “O que tu faz lá?”. Eu disse: “Eu sou o dono”. Ele deve ter ficado surpreso, tenho certeza.

Outra das histórias aconteceu com um vendedor que, atendido por mim, conversando, disse: “Eu falei com o Dr. Adson pelo telefone”. “Sou eu.” “Mas, falei com o Dr. Adson...”, aí ele se deu conta que havia errado. Eu convivo bem com isso.

Tenho uma Mercedes nova, talvez o único luxo que eu tenha. Eu ia para Fortaleza e o avião saía ao meio-dia. Estava planejando comprar o carro e fui para o aeroporto uma hora e meia antes, porque a revendedora fica em frente. Cheguei lá e perguntei: “Quem atende para vender carro?”. Uma moça disse: “É seu Marquinho”. “Ele está aí?” “Está. O que o senhor quer com ele?” “Eu queria comprar um carro.” Posteriormente, ela me contou o seu diálogo com o vendedor: “Marquinho, tem um cara aí que está querendo comprar um carro”. “E **vai dar pé?**” “Eu não sei.” O vendedor era o filho do dono e, pobre coitado, havia passado três meses na Alemanha, fazendo um curso sobre todos os tipos de carro, sobre os procedimentos para bem atender o cliente. Chegando, ele disse: “Ah, o senhor quer comprar um carro?”. “Quero.” “Como é o seu nome?” “Eu sou Adson, da IT.” “Eu não conheço nem Adson, nem IT.” Eu disse: “Queria um 300-E com seis cilindros, com banco de couro preto e na cor preto metálico”. Ele ficou frustrado; foi ano-

tando, enquanto eu dizia: "Faça o seguinte, que eu estou com pressa, não bote o teto solar, nem o limpador de farol, que aqui roubam. E como é que se paga isso?". Ele respondeu: "Ah, o senhor tem que dar... tanto de entrada". "Está certo, tu faz o recibo, manda em nome da Companhia, eu vou voltar amanhã, e amanhã eu mando pagar." E assim foi. Passaram-se seis meses, o carro chegou. E eu sem tempo até de ir à loja para vê-lo. Já havia pago o carro totalmente, só estava cuidando da documentação. Ele até hoje diz: "Rapaz,

chegou um cara aqui, eu não acreditava. Fiquei com raiva por me frustrar como vendedor, porque o cara já sabia tudo". Eu tinha lido tudo sobre o carro, já sabia o que eu queria.

O presidente da empresa, lá de Recife, costuma dizer: "Eu não ando contigo não, com esse negócio de seqüestro...". Isto por eu ter um motorista que uso muito pouco, porque gosto de dirigir o carro. Esse presidente, o Campele, diz: "Adson, eu não saio mais contigo, estou correndo um sério risco de ser seqüestrado".

Relembrando a turma da faculdade de Engenharia, nossa convivência era muito boa. Como mencionei anteriormente, havia entre eles muitos de família abastada e tradicional. Recife não é uma cidade tão grande como se pensa, mas não me lembro de ter sido convidado para almoçar ou conviver com qualquer deles fora da faculdade, embora tivéssemos **uma amizade danada**. Tenho certeza que a cor influenciava. A cor e talvez a origem.

Era isso o que eu tinha a contar e o fiz o melhor que pude. Muito obrigado.