

“Estamos desempregados”, disse ele. Mas o patrão tinha outra idéia...

# Isso é que é chefe

PETER MICHELMORE

“**F**ELIZ aniversário, Aaron!” As vozes em coro surpreenderam Aaron Feuerstein quando entrava no Café Budapest, em Boston. Um sorriso surgiu-lhe no rosto enrugado, enquanto os amigos se aproximavam para cumprimentá-lo, reconhecendo suas realizações. Alto e elegante aos 70 anos, após uma vida inteira de trabalho, Feuerstein construíra uma das mais rentáveis empresas têxteis do país.

– Eu não queria uma festa – protestou para a multidão. – As pessoas vão pensar que estou me aposentando!

– Você não é capaz de se aposentar! – gritou alguém.

Cerca de 40 quilômetros ao norte, em Lawrence, Massachusetts, uma ventania uivava pelas vielas que dividiam os centenários edifícios em tijolos vermelhos de Malden Mills, propriedade de Feuerstein. Dentro, 400 funcionários acabavam de começar o turno da noite. Era segunda-feira, 11 de dezembro de 1995.

De súbito, às 20 horas, uma grande bola de fogo explodiu em um dos edifícios. As chamas espalharam-se para uma segunda construção e, em seguida, invadiram o edifício principal, de cinco andares.

O telefone estava tocando quando Feuerstein e sua mulher Louise chegaram em casa às 22h45min, em Brookline, subúrbio de Boston.

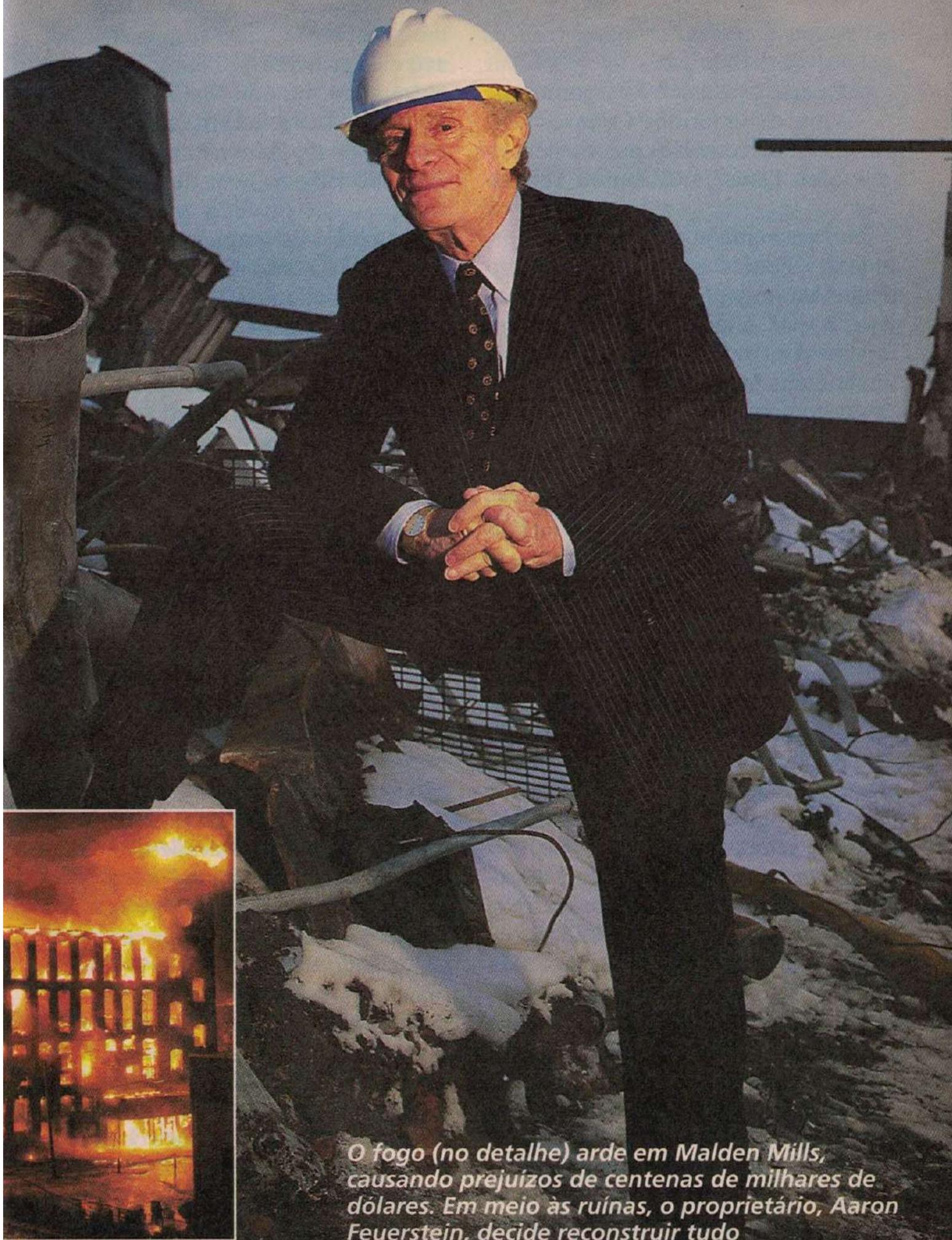
– Há um incêndio na fábrica! – gritou um executivo, arquejante.

Feuerstein gelou:

– Estou indo.

Pouco depois, quando Feuerstein chegou a Malden Mills, as chamas e fumaça espalhavam-se no céu escuro.





*O fogo (no detalhe) arde em Malden Mills, causando prejuízos de centenas de milhares de dólares. Em meio às ruínas, o proprietário, Aaron Feuerstein, decide reconstruir tudo*

ro. Numa área segura, encontrou os executivos da fábrica.

– Quantas vítimas? – perguntou.

– Vinte e seis feridos. Os casos mais graves foram retirados por via aérea.

– Meu Deus! – exclamou Feuerstein.

Nos ensinamentos do judaísmo ortodoxo – Feuerstein sabia – a adversidade é um teste. Quando menino, ouvira o pai citar muitas vezes um famoso aforismo: “Onde não existir um homem, faça tudo o que puder para ser homem.”

Havia muito em jogo agora. Malden Mills oferecia empregos para mais de 3 mil pessoas. A idéia de fechar o negócio era inconcebível. *A fábrica é o ganha-pão deles*, pensou. *Como posso salvá-la?*

EM LOWELL, Massachusetts, Bessie Arsenault, 40 anos, estava em casa assistindo à cobertura do incêndio pela TV quando o telefone tocou.

– Acabei de voltar da fábrica – disse seu irmão, Michael Goujon, 36 anos. – O fogo está descontrolado. Estamos desempregados.

Enquanto Goujon falava, Arsenault olhava a TV. Todos os seus nove irmãos e irmãs haviam trabalhado na fábrica durante algum tempo. Michael e ela ainda estavam lá. Arsenault, três filhos, planejava ficar até a aposentadoria.

Ela o interrompeu:

– Aaron não vai ser derrotado por um incêndio – insistiu. – Ele dará um jeito de continuar.

AARON FEUERSTEIN herdou a tei-

mosa capacidade de recuperação do avô e do pai. Seu avô Henry, imigrante húngaro, fundou Malden Mills em Malden, Massachusetts, em 1906. Samuel, filho de Henry, herdara a fábrica e a resistência, e instilou nos filhos as lições dos profetas bíblicos. “Um bom nome”, dissera Samuel ao jovem Aaron, “é o maior tesouro que um homem pode adquirir.”

Magro e ruivo, Aaron formou-se em Filosofia e Literatura Inglesa na Yeshiva University, Nova York. Quando assumiu a fábrica, não deixou de estudar a torá e poesia inglesa clássica à noite. “Os negócios não são a única riqueza”, comentou com amigos.

Como o pai e o avô, Aaron com freqüência nadava contra a corrente. Na década de 50, a maioria das fábricas da região nordeste foi para o sul, atraída por baixos impostos e mão-de-obra barata. Quando o prefeito de uma cidade na Carolina do Norte se ofereceu para construir-lhe uma fábrica e garantiu isenção fiscal, Feuerstein não aceitou. “O melhor lucro aparece a longo prazo”, ensinou. “Resulta de utilizar a melhor mão-de-obra para fazer o melhor tecido.” Em 1956, Feuerstein fez a mudança de suas instalações para uma cidade próxima, Lawrence, expandindo a produção para uma grande variedade de tecidos, inclusive a bem-sucedida fibra Polartec. Tinha um orgulho imenso dos funcionários e da qualidade do tecido que produziam. “Vocês são os melhores no setor”, dizia aos funcionários, quando percorria a linha de produção.

Na manhã da terça-feira seguinte ao

incêndio, Feuerstein caminhou pelas ruínas em brasa. Fogos de gás faiscavam no entulho. Máquinas e vigas destróçadas estavam incrustadas de gelo. Porém, dos nove edifícios da fábrica, seis haviam sobrevivido, além do edifício administrativo de cinco andares. “É um milagre!”, exclamou Feuerstein, com um brilho nos olhos.

Mais de 1.000 funcionários estavam reunidos no edifício administrativo quando Feuerstein entrou. A multidão ficou em silêncio. “Quando todas as fábricas têxteis de Lawrence correram atrás de mão-de-obra barata no sul, nós permanecemos”, enfatizou. Sua voz ecoou pelo salão. “Vamos ficar – e reconstruir.”

Todos aplaudiram. Feuerstein sentiu a adrenalina subir. Fizera uma promessa e, agora, deveria cumpri-la. Um ditado dos sábios judeus veio à sua mente: “A propriedade de seu amigo deve ser tão preciosa quanto a sua.”

– A RECONSTRUÇÃO durará anos – comentou taciturno o irmão de Bessie Arsenault, Michael.

– Não pode – disse ela. – Se estivermos desativados por três meses, perderemos nossos clientes. Aaron sabe disso.

– Quanto tempo você acha que vai demorar? – perguntou ele.

Ela não hesitou:

– Quatro semanas.

Reunido com 15 gerentes naquela terça-feira, Feuerstein apontou para o edifício Polartec.

– É onde começaremos a reconstrução. Quero que esteja funcionando em uma semana.

– O mais cedo seriam quatro semanas, e isto é quase impossível – protestou o engenheiro-chefe da fábrica, Bill Demmons.

– Você é o melhor engenheiro do mundo – disse Feuerstein, calmamente. – Dê um jeito.

Virou-se então para os outros gerentes:

– Lembrem-se todos – acrescentou encerrando a reunião. – Nosso fiscal está lá em cima. Não me digam que não é possível.

O PAGAMENTO dos trabalhadores temporários seria em duas semanas. “Pague a todos na íntegra!”, instruiu Feuerstein. “E sem atrasos.”

Os operários ficaram perplexos com a notícia. Na manhã da quarta-feira, o pessoal da contabilidade entregou a cada funcionário um envelope que incluía também 275 dólares como bônus de Natal e um bilhete de Feuerstein. “Não se desesperem”, escrevera. “Deus abençoe cada um de vocês.”

Na quinta-feira, terceiro dia, houve uma reunião apinhada com os preocupados funcionários. “Vou direto ao ponto”, disse Feuerstein, percorrendo o salão com o olhar. “Durante os próximos 30 dias – ou talvez mais tempo – todos os funcionários receberão o salário integral.”

Começaram os aplausos, mas Feuerstein ergueu a mão, pedindo silêncio. “A coisa mais importante que Malden Mills pode fazer pelos funcionários é voltar a lhes oferecer trabalho”, continuou. “Em 2 de janeiro, reiniciaremos as operações.”

Houve então um pandemônio. Ho-

mens davam socos no ar. Mulheres choravam. “Quando você trabalha para Aaron”, gritou um homem, “você é alguém!”

FEUERSTEIN e seus gerentes começaram a desenvolver uma estratégia de recuperação. Esvaziaram dois edifícios e estabeleceram uma produção temporária. No complexo principal, a

“Precisamos fazer a nossa parte.” Durante o resto da manhã, os dois passaram de carro em Lawrence, naquilo que se tornara um evento anual natalino. Passaram horas visitando todas as instituições de caridade – *Lazarus House*, *Neighbors in Need*, *Exército da Salvação* e outras. Em cada parada, Feuerstein oferecia um cheque. No total, doou 80 mil dólares.



*Trabalhadores aplaudem a decisão de Feuerstein de manter em dia os pagamentos, a um custo de milhões por semana*

malha de torres e 250 metros de dutos de 20 centímetros tomavam forma rapidamente. “É feio”, comentou Demmons. “Mas funcionará.”

Sete dias após o incêndio, em 18 de dezembro, a primeira máquina foi ligada no edifício Polartec. Quatro dias depois, parte da linha de produção começou a funcionar.

Ao sair da fábrica naquela manhã, Feuerstein reuniu-se com o gerente de relações industriais, Alan Kraunelis. “Vamos lá, Al”, disse Feuerstein.

NA TERÇA-FEIRA, 2 de janeiro de 1996 – apenas 22 dias depois do incêndio – Bessie Arsenault, seu irmão Michael e 300 outros apresentaram-se para trabalhar. “Estão nos chamando de equipe ideal”, disse Michael, orgulhoso.

Para reativar a Polartec, os executivos decidiram por uma convocação incomum: chamaram primeiro os funcionários mais experientes e

versáteis, independente das funções anteriores ou idade. Isto contrariava o contrato sindical da fábrica, mas o presidente local renunciou a este direito legal. “Precisamos trabalhar juntos nisto”, comentou.

Antes, Michael Goujon trabalhara na fábrica de corantes; passou a operar uma empilhadeira. “Meus amigos e vizinhos estão desempregados”, disse Michael. “Farei o que puder para trazê-los de volta.”

Bessie Arsenault, que trabalhara

na tecelagem, tornou-se assistente do supervisor. Na sexta-feira, tarde da noite, seu chefe perguntou se ela poderia empacotar 1.000 metros de tecido até a manhã de segunda-feira.

Arsenault ficou perplexa por um momento. Tinha compromissos familiares importantes durante todo o fim de semana.

– Olhe – respondeu. – Virei às 4 da madrugada no domingo e cuidarei disso.

– Você fará mesmo?

– Claro, respondeu Arsenault. – É por isso que Aaron não nos trocaria por ninguém.

PARA PROVAR aos clientes que Malden Mills estava se recuperando rapidamente, Feuerstein compareceu a uma exposição em Nevada. Lá, através de uma conexão via satélite, os visitantes puderam ver a agitação das linhas de produção da Polartec. Malden Mills pode atender a 80% das encomendas”, Feuerstein disse aos clientes. “Meus funcionários conseguiram um milagre.”

Por mais que incentivasse os outros, Feuerstein se esforçava ainda mais. Na noite da conexão via satélite, pediu que seu diretor de segurança, Robert Fawcett, estivesse no lobby do hotel às 4h30min para uma corrida.

Fawcett não esperava que o chefe aparecesse. Mas Feuerstein foi pontual e liderou a dupla, ignorando a ga-

roa. Após 10km de corrida, voltaram ao hotel.

– Agora, algumas corridas de velocidade – disse Feuerstein.

Fawcett não conseguia acreditar. –Vai fundo, Aaron! – respondeu, tentando controlar a respiração.

Com um risinho, Feuerstein disparou – cabelos ao vento e pernas esbeltas se destacando no pavimento molhado.

Em Lawrence, naquela manhã, Bessie Arsenault chegara cedo e observava outro grupo que voltava à fábrica. *É como uma família voltando a se reunir*, pensou, maravilhada.

Percebeu que haviam ficado mais fortes, e não deprimidos, com os espantosos acontecimentos das semanas recentes. Aaron Feuerstein enfrentara a adversidade com firmeza e lealdade. *Ele fez isso por si mesmo*, pensou Arsenault, orgulhosamente, *mas também por nós*.

---

*Miraculosamente, não houve mortes no incêndio de Malden Mills. As últimas vítimas de queimaduras saíram do hospital em abril de 1996. A causa do fogo ainda não foi determinada. Aaron Feuerstein garantiu os salários de todos os funcionários durante 90 dias. Naquele momento, 75% dos trabalhadores estavam de volta às suas funções. Em maio, começou a construção de uma nova fábrica têxtil, projetada para ser a mais avançada no mundo – um símbolo de seu compromisso.*

---

Certa vez, dirigindo tarde da noite, meu marido e eu nos sentimos meio apaixonados, então paramos em um lugar escondido. Logo depois, um guarda surgiu e pediu nossas carteiras de motorista. “Não acredito”, disse ele, “vocês são casados!”

A. N. M.