

MUSEU DA PESSOA

História

"Todos nós somos operários da mesma forma."

Sinopse

Luiz durante sua entrevista percorre inúmeros fatos marcantes da sua vida, como a infância tranquila e cheia de brincadeiras em São Leopoldo, a adolescência com vários bailinhos chegando a idade adulta onde se tornou engenheiro e ingressou na Vale. Sua história tem enfoque no período em que trabalhou na empresa, relatando inúmeros casos como a aproximação entre os funcionários, as mudanças que a empresa trouxe e questões de cunho ambiental.

Tags

- [Vale do Rio Doce](#)
- [Engenharia](#)
- [Vale](#)
- [vale](#)
- [Militar](#)
- [Militares](#)
- [Operários](#)
- [Pelotização](#)

História completa

P/1 – Bom, Senhor Luiz Alexandre, a primeira pergunta é pedir para o senhor se apresentar. Nome completo, data de nascimento e local de nascimento. R – É, meu nome é Luiz Alexandre Bandeira de Melo. Sou mais conhecido como Bandeira. Eu nasci em 04/12/1947, na cidade do Rio de Janeiro. P/1 – O nome dos pais do senhor. R – É, meu pai, Alexandre (Boaventura?) Bandeira de Melo e minha mãe, (Celi Lugão?) Bandeira de Melo. P/1 – O senhor conhece um pouco a origem da sua família, história, descendência materna, paterna... R – Conheço. Pelo lado do meu pai, meu pai nasceu em São Paulo, numa cidade que chama Lorena. Meu pai era filho de um militar do Maranhão. A família Bandeira de Melo tem origem no Maranhão, no nordeste de maneira geral. E a minha avó era alemã. Então eles, essa é da parte de pai. Da parte de mãe, as origens são portuguesas. P/1 – Qual que é a atividade do seu pai? R – Meu pai, tanto meu avô quanto meu pai, eles seguiram a carreira militar. P/1 – O senhor sabe um pouco como a família da sua mãe, seu pai e sua mãe se conheceram e como que houve esse encontro? R - Sim. Meu pai morava em Campos, estava trabalhando em Campos. E, naquela época, minha mãe morava em Campos e também trabalhava lá. Então, se conheceram na cidade, casaram lá. P/1 – Aí vieram para o Rio de Janeiro... R- Aí de Campos, militar tem uma vida que tem muitas transferências, né, aí foi transferido para o Rio de Janeiro, onde eu nasci. Passaram alguns anos no Rio e eu com dois anos nós fomos para São Leopoldo, no Rio Grande do Sul. Onde moramos cerca de seis anos. E, depois de seis anos, retornamos ao Rio de Janeiro. P/1 – Suas primeiras lembranças de infância são de São Leopoldo, não? R – P/1 – Como é que era a casa que vocês foram morar? O senhor lembra? R – Uma casa boa. Que era costume naquela época, uma casa grande com vários quartos. Não tinha aquecimento interno, o que era um problema. No inverno, esse é um ponto que eu não me esqueço, no inverno, antes de dormir, minha mãe enchia uma bacia com álcool e botava fogo no álcool para poder aquecer o quarto. Aí nós deitávamos enquanto o quarto estava quentinho e dormia, né? Isso era muito comum. E banho era uma coisa que a gente tomava de vez em quando também. Não era sempre não. (riso) é difícil. Mas era uma vida muito boa, com quintal, com animais, cachorro, diversos animais, muita fruta, infância muito boa... P/2 – E essa coisa de fogão, geladeira? R – Fogão na época era fogão a lenha. A primeira geladeira minha mãe comprou, né, foi um presente de dia das mães, foi comprada lá. Uma geladeira americana, não existe mais, foi comprada lá. O fogão era a lenha, não havia fogão a gás ainda. Mas é muito interessante. P/1 – Quantos irmãos? R- Nós somos cinco. Éramos cinco, cinco homens. P/1 – Cinco homens, como que era essa convivência? P/1 – Muita briga, né? Cinco homens, sempre tem o mais forte, o mais fraco e o chato. Certo? Então eu sou o mais velho, né? Então foi uma convivência boa, nós somos muito amigos até hoje. Mas uma convivência boa com os percalços normais da infância, né? Brigas e disputas por “ah, esse tênis é meu”, “essa bola de gude é minha”, “eu vou primeiro e você vai depois” isso foi uma época muito boa. P/2 – Mas as brincadeiras era com os irmãos ou tinha turma de rua? Como que era? R – Bom, aí nós temos que separar. Enquanto morando no Rio Grande do Sul nós éramos somente três... P/2 – Ah, tá. R – Tá? Então nós tínhamos as brincadeiras entre os irmãos, de idade mais próxima. Principalmente jogar futebol, rodar pião, soltar pipa. Aprender a fazer pipa, que era difícil. E tinha a vizinhança que tinha uma convivência muito boa. E o grande medo naquela época, pra nós, isso é uma coisa que eu não consigo esquecer, era o roubo de crianças novas pelos ciganos. Então, o único temor que nós tínhamos naquela época, no Rio Grande do Sul, era que as crianças fossem raptadas.

Então você sai de casa e a primeira coisa que sua mãe dizia era: “cuidado com o cigano, cuidado com o cigano, que cigano rouba criança.” Isso foi uma coisa que marcou muito. P/1 – Mas isso era um mito ou os ciganos... R – Não, isso é uma realidade e continua sendo, talvez em escala menor, ou não seja mais divulgado, ou talvez tenha mudado. Mas na época havia uma preocupação muito grande com isso. P/1 – O senhor chegou a ver, encontrar ciganos? R – Sim, sim, eu saí correndo. (riso) P/1 – E na sua casa, Senhor Bandeira, como é que era? Quem que exercia um pouco a autoridade? Era mais o pai, mais a mãe? Como é que era isso lá dentro? R – Mas, mas as mulheres sempre dão um jeitinho de conseguir as coisas, né? Então, com habilidade e com jeito o poder da minha mãe foi crescendo. Eu pude perceber isso ao longo do tempo, né? No início era um autoritarismo maior que foi cedendo à medida que o tempo foi passando. Mas a formação militar faz que as pessoas sejam bastante, é, rigorosas com compromissos, com horários, com instruções. P/2 – E a formação religiosa vocês tiveram? Sua mãe era... R – Sim, sim. Eu sou católico, minha mãe, meu pai, a família inteira é católica. Já fomos mais praticantes do que somos hoje, certo, mas formação católica sim, religiosa. P/1 – A família tinha programas familiares, assim? Programas de lazer? R – É, se analisar isso, há muitos anos, bastante tempo atrás, os programas eram programas muito simples. Por exemplo, automóvel não tinha. Tinha bicicleta, então sábado e domingo “vamos passear de bicicleta”, tudo garoto pequeno, botava um na frente, um atrás, outro na garupa, outro de patinete, não sei que... “vamos pescar”, no Rio dos Sinos, que eu já falei. Ah, “vamos andar a cavalo” na região tinha muito cavalo, então era fácil “vamos andar a cavalo”, “vamos fazer um churrasco”. Essas eram atividades infantis. Agora os adultos, o que eu via lá meus pais fazerem era uma vez por semana, ou talvez duas vezes por mês então “vamos assistir um filme, vamos ao cinema” que era o programa, né? O programa. A vida era muito familiar, com a vizinhança, né? Gente muito... a comunicação é mais difícil, certo, as informações eram muito menos que nós temos hoje, né? O nível de informação era mais baixo, então você vivia praticamente em função daquele pessoal a sua volta, que se resumia ao trabalho, era o caso do meu pai que ia e voltava do serviço, chegava em casa ficava com as crianças, brincava, aquela coisa. E quando tinha um feriado, uma folga, o máximo que nós fazíamos era ir a Porto Alegre, nós tínhamos uns tios que moravam lá, fazer uma visita, ficar na casa do tio. Ou então no verão ia-se para uma praia lá no Rio Grande do Sul, onde nós ficávamos um mês, um mês e meio. Era muito bom, pescava-se, andava-se a cavalo, distraía-se, a praia, ir à praia é sempre ir à praia. Não tinha negócio de pra pegar, o negócio era jacaré mesmo. (riso) P/2 – Em São Leopoldo que o senhor começa a estudar? R – Eu comecei a estudar lá. Eu tinha uma grande dificuldade para estudar porque eu sou canhoto, né? E naquela época era proibido ser canhoto, né? P/2 – É... R – . Não consigo fazer uma letra bonita. Então, eu comecei a estudar lá, a primeira coisa que eu tive que fazer passar o lápis para a mão direita. Aí, foi uma dificuldade, mas começamos lá. Depois continuamos no Rio de Janeiro. P/1 – De São Leopoldo a família já veio para o Rio? R – É. Moramos no Grajaú, é, ali no Rio, região do Grajaú, Vila Isabel. Moramos ali, que foi onde meu pai foi criado lá no Rio, moramos ali cerca de um ou dois anos. Depois mudamos para um subúrbio chamado Marechal Hermes, perto da Vila Militar. Aí, posteriormente fomos morar na Vila Militar, onde passamos muito tempo. P/1 – Como é que o senhor viveu essa mudança? R – Eu, olha, francamente falando, analisando como as coisas aconteceram, morar no Grajaú era muito ruim. Muito ruim, não tinha nada, não tinha pelada, não tinha bola de gude, não tinha nada. Eu tinha sete anos, oito anos. Quando nós mudamos para Marechal era um subúrbio tudo descampado. Era muito mais seguro, né? Então era uma felicidade, você tinha, foi nessa região de Marechal Hermes, Vila Militar que eu pude desenvolver muito a parte esportiva que eu sempre gostei de jogar bola, jogar vôlei, praticar esporte, nadar, piscina, apesar de não ter praia, né? Então foi uma época muito boa. Então, nós morávamos em Marechal Hermes e depois na Vila Militar e o pessoal “vocês não querem voltar pra morar no Grajaú? Até ir para a zona sul?” As crianças não queriam de jeito nenhum. Lá não tem nada só tem apartamento. Foi uma época muito boa. Fiquei bastante tempo lá. P/2 – Aí já tinha nascido os outros dois irmãos? R – É, aí nasceram mais dois irmãos. Os dois nasceram no Rio. Aí ficaram cinco, né? P/1 – No que o senhor acompanhava a atividade do seu pai? Quer dizer, a patente, até que patente ele chegou? R – Meu pai ele saiu reformado como General de Divisão. P/1 – E o senhor chegou a ir em quartel, conhecer... R – Ih, nossa... direto. P/1 – E que impressão que ficou? R - Impressão muito boa. Quer dizer, a opinião que eu tenho, não é a opinião que predomina. Eu tenho uma opinião muito boa dos militares. É uma carreira muito boa, muito organizada. Muito segura, você sabe até onde você vai, dependendo do que você fizer. Você tem um salário baixo, ganha pouco, mas tem segurança. Você sabe o que vai fazer, você tem as ordens que tem que cumprir, você tem possibilidades de estudar, que não foi o caso do meu pai. Meu pai não quis mais fazer outros cursos. Mas, é uma carreira bastante interessante de grande camaradagem. As pessoas que eu convivi durante essa minha longa vida, aí, junto com os militares, com o pessoal militar, tenho vários amigos hoje que são militares, e pessoas boas, honestas. Agora, militar tem a formação militar, e tem que ser assim. Não pode comandar, meu pai comandava dois mil homens, meu pai esteve na guerra, então você não pode comandar dois mil homens num exercício que vai ter que enfrentar o inimigo, ou qualquer coisa assim, e tentar convencer um por um “vamos lá”, “não vamos”, tem que ser, tem que obedecer ordens, né? Por isso não é muito bem entendido. Mas, de um modo geral eu acho que, a minha experiência, salvo raras exceções que sempre existem, são pessoas boas, sérias, competentes, trabalhadoras, muito, mas muito coordenadas, muito organizadas. Basta olhar os alemães e os japoneses principalmente, né? Então isso aí a gente... P/2 – A educação aqui no Rio foi em uma escola militar? Foi em escola pública? R – Não, meus irmãos estudaram em escola militar, eu não. Eu sempre estudei em escola pública. Fiz o primário em escola pública, o ginásio em escola pública, faculdade em escola pública. Sempre. P/1 – E como é que foi a avaliação que o senhor faz? R – No meu caso eu posso dizer que foi muito boa porque eu consegui me formar em engenharia. Fiz vários cursos de extensão, de aperfeiçoamento etc. e sempre estudante, vamos dizer, não primeiro mas um bom estudante, esforçado, tinha que ser, não tinha jeito. Eu achei que a formação foi boa. Se você analisar que eu estudei o primário num colégio, depois o ginásio em outro e depois o científico em três. E a faculdade numa só, né? Tudo em escola pública, eu acho que isso é muito importante, porque a obrigação dos governos é fornecer a educação para o povo, né? P/2 – Seus pais, não vou falar pressionavam mas, estavam aí, como era a relação deles com o desempenho escolar do aluno Bandeira? R – Era uma, você partia de uma premissa de que você estava estudando, era a única coisa que você fazia e tinha que se dedicar. Então havia um acompanhamento, um certo rigor. Mas, eu por exemplo nunca fui reprovado, mas meus irmãos foram reprovados, tiveram problemas e nenhum trauma por isso não. Aconteceu dentro de circunstâncias que justificaram. Agora, todo mês tinha que mostrar o boletim, tinha que mostrar as notas, né? Tá indo bem, tá indo mal. Quando fazia molecagem na escola vinha reclamação e levava uma bronca. Mas dentro de uma relação bastante boa. Nunca violência, nunca essas coisas. Firmeza sim, não tem jeito se não tiver firmeza. P/1 – E a diversão era muito diferente dos tempos de São Leopoldo? Ou jogava bolinha de gude... R – É, aí mudou. Em São Leopoldo eu era mais criança. No Rio de Janeiro a gente entrou numa fase mais interessante que era jogar futebol, voleibol, participar de times de futebol. Eu pratiquei natação também. Joguei voleibol em alguns times aqui do Rio. Não cheguei a ter sucesso porque eu tinha que crescer mais e não consegui. (riso) Mas pratiquei. Então a gente passou muito por esta parte esportiva que era: jogar bola, certo, e a gente fazia muito também essa parte de natação, todos nadavam muito bem, até hoje nadam, e gostavam de fazer, competir, uma coisa que sempre foi uma paixão de nós, nós todos. Enquanto era possível era a parte de você andar a cavalo. Nós falamos andar a cavalo, na verdade é equitação, né? Mas a gente chamava de andar a cavalo porque é mais gostoso. Equitação parece que é um negócio obrigado. Agora, andar a cavalo é andar a cavalo. Aí fui ficando rapazinho e começa

o negócio “vamos para baile”, namorada, aquela história toda, né? Mas foi um desenvolvimento muito bom. Criamos bons amigos, fizemos um bom círculo de amizades. E esse círculo vai se preservando, não tanto como acontece com a pessoa que mora sempre no mesmo lugar. Quando você tem muitas raízes no mesmo lugar, você conhece a pessoa desde que ela é criança. Faz jardim de infância junto, pré-primário, primário, ginásio, científico. Nós, não. Como em várias etapas eu tinha que mudar de lugares, então, você fazia novas amizades, né? Não mantém aquele meu colega do ginásio, um dia eu encontrei um colega meu de ginásio, é uma raridade. Pelo nome eu reconheci, ele me reconheceu, mas você não mantém aquelas amizades de infância, como meus filhos tem hoje lá no Espírito Santo. Eles já estão lá, eles cresceram lá. Eu não cresci no mesmo lugar. Eu cresci em diversos lugares. Isso é bom que você fica mais competitivo. Com menos proteção. P/1 – Desde o período da adolescência que o senhor comentou os bares, bailinhos, o senhor poderia contar um pouco mais sobre isso? R – É, era muito boa a época, tinha aquele negócio de baile, de baile de clube, né? Que começava dez e meia onze horas da noite e ia até três, quatro horas da manhã. Depois dos 17, 16, 18 anos nós estávamos sempre neles. Aí começava a arranjarr namoradinho, aquele negócio, as colegas. Era uma época que o programa Sábado era baile, né? Era Sábado o baile. O duro é que Domingo de manhã tinha que jogar futebol, aí que era duro. P/2 – Acordar e tal... R - Nosso time perdia muito por causa disso. P/1 – O senhor lembra da sua primeira namorada? R – Lembro, lembro... P/1 – Como é que foi? R – A gente não sabe muito bem P/2 – Era muito diferente, não vou falar de hoje, mas de uns vinte anos atrás? R – Eu tenho 52... P/2 – Eu sei, mas na década de 60, né? Era muito diferente? Porque coincide com essa época da liberdade e tal... R – É, foi uma época de mudanças. Mas a minha primeira namorada foi um pouquinho antes, né? Talvez tenha sido um pouco precoce. Mas eu tive minha primeira namorada antes da década de 60, eu tinha uns 12 anos. Era muito interessante porque um detalhe que eu lembro, nós morávamos num prédio, isso em Marechal Hermes, essa foi a primeira namorada mesmo, nós ficávamos sentados na escada e a iluminação funcionava na base daquele circuito de minuteria. Aperta, fica dois minutos acesa e apaga. Ficava sentado, apertava, esperava apagar a luz, dava um beijinho e o outro acendia. (riso) Mas foi assim, muito infantil, muito simples. Muito Bom. P/1 – Na casa do senhor havia alguma expectativa em relação a suas opções profissionais? Havia alguma pressão da família? R – É, eu acho que se disser que não é uma mentira, porque eu sou de uma família que tem tradição militar, desde meu tetravô, trisavô, na família dos meus pais, a maioria seguiu carreira militar. Eu tenho dois tios que faleceram em batalha. Quer dizer, então havia uma expectativa. Mas, dos cinco filhos nenhum seguiu carreira militar. P/1 – Nenhum seguiu? E como que teu pai... R - Quería, mas... fazer o quê? Não havia uma pressão. Esse autoritarismo que se fala muito, ele pode existir. Mas eu não senti. Quando eu quis fazer engenharia, lógico que no começo eu queria ser militar para poder andar a cavalo. Mas depois que eu aprendi que ser militar não era andar a cavalo, eu vi que que tinha que fazer, vi a vida que levava eu falei: “eu vou ser engenheiro.” Escolhi engenharia e tudo bem, passa na faculdade e acabou. P/2 – A decisão partiu de quê? De alguma experiência anterior? R – O que me influenciou muito foi o seguinte, quando você convive a sua tendência é só ver a parte boa. É natural isso. Garoto, 14 anos, 15 anos três vezes por semana eu estava lá andando a cavalo, saltando, brincando, praticando esporte. Pô, quer coisa melhor que andar a cavalo e fazendo esporte e ganhar para fazer? Não tem coisa melhor, né? Mas depois que eu comecei a ver as dificuldades da vida militar, as transferências, as mudanças obrigatórias, a parte toda de subordinação, os horizontes que o pessoal tinha que não eram compatíveis com os meus. Eu comecei a pensar nisso e desisti aos 16 anos, eu falei “não” isso com 16, 17 anos, “esse sonho não é o meu sonho.” Ganha muito pouco e a possibilidade de você crescer é muito difícil. Porque quando é um negócio muito arrumadinho, são aqueles os limites e está acabado. Não tem outro mercado. Você não pode sair do exército brasileiro e mudar para o exército americano, para procurar emprego em outro lugar, né? P/2 – Aí foi a opção pela engenharia ou cogitou outras carreiras? R – Não, direto. Eu quando fiz vestibular já fiz querendo ser engenheiro metalúrgico, eu já sabia o que eu queria. P/1 – Passou? R – Consegui. P/1 – Só uma dúvida antes de entrar no período da faculdade. O senhor comentou que o pai do senhor lutou na guerra, dois tios morreram em batalha. Todos eles na Segunda Guerra Mundial? R – Não. Ele era o irmão mais novo. Então, eles morreram quando teve uma guerra, não é uma guerra, uma revolução entre São Paulo e o resto do Brasil. Uma revolução separatista, eles faleceu lá. Em combate, como se diz. P/1 – Eles estavam pelo lado de São Paulo? R – Não, eles estavam pelo lado do Brasil. São Paulo queria ficar independente, queria se separar, queria uma porção de coisas. A República, já era República na época, tinha as forças republicanas. Tanto que venceram, né? P/1 – O seu pai contava alguma coisa da experiência dele na guerra? O senhor lembra de alguma coisa marcante em relação a isso? R – Eu, principalmente, a parte de guerra é a parte de preparação para o combate, né? Isso que é mais crucial. A guerra, na verdade, você tinha um comando, os aliados, tinha um comandante americano, um comandante brasileiro e toda a parte de infra-estrutura os americanos forneceram. Mas, a parte de preparação para fazer um ataque aqui, um ali, a parte de preparação no Brasil que é mais difícil. Só para você ter uma idéia, depois pode cortar se quiser. P/2 – Informação da época, né? R - Informação... P/1 – Eu queria abordar a faculdade, Zé Carlos. Qual era a expectativa, ou qual foi a impressão logo no primeiro ano de faculdade? R - Bom, eu me formei aqui no Rio de Janeiro, entrei na Universidade Federal do Rio de Janeiro. Na época chamava só Universidade Federal, estava em uma época de transição, isso foi em 68, se não me engano. Época de transição e uma época de revolução muito forte também, repressão militar, foi uma época muito dura. Quando eu entrei na faculdade eu achei uma bagunça. Então eu achei uma bagunça e realmente era. Cem alunos em cada sala, sem compromisso de horário, sem compromisso de estudar, os professores pouco compromissados, material muito ruim. Apesar da Universidade ser nova, era uma escola muito nova, estavam inaugurando o Fundão naquela época, os primeiros anos, o impacto não foi muito bom, não. Isso no primeiro ano. Tanto que eu tive alguns probleminhas para poder passar de ano, tive algumas dificuldades. Aí a partir do segundo ano você começa a amadurecer mais um pouco e entender o sistema, saber escolher os caminhos certos. Aí melhorou um pouco. Eu já comecei a fazer metalurgia, aí foi excelente. Poucos alunos, aí que eu vi que a estrutura era boa, professores bons, tinha material, tinha tudo. Você sai da época do científico com uma ilusão, aí no primeiro ano eu tive um impacto que não foi muito bom, não. Depois eu recuperei e vi que era muito boa a escola e não tinha nada que reclamar. Talvez eu que tinha que me adaptar melhor. E foi o que aconteceu. P/1 – Dentro do curso da faculdade tinha algum professor que te marcou mais? Uma disciplina que te atraía na faculdade, não? R – Depois que eu passei a fazer especificamente a parte de metalurgia, aí, eu me encantei com algumas disciplinas, certo? Principalmente fundição, que eu acho muito bonito, chega a ser uma arte, apesar de ser altamente técnico. As disciplinas básicas, tipo termodinâmica, cálculo, são disciplinas que viram ferramentas para o futuro. Então, as disciplinas que você fica mais marcado, são aquelas, quer dizer, no meu caso, que você vê a aplicação: a parte de fundição, siderurgia. Então você vê como é que funciona a física, a química e a matemática para você poder fazer um motor, como fazer uma peça grande e como fazer um radiador de avião. Na época estavam fazendo o Bandeirante, eu estive em São José dos Campos para ver como desenvolvia, como fazia o motor. Então isso encanta, porque você vê a aplicação. Vê o que você aprendeu de teoria funcionando. Então essas disciplinas relativas a siderurgia, a fundição, a parte de metalurgia extrativa também, que introduz os minérios. Você olha assim e... R – Você olha assim a formação. Como é que a terra é formada, como é que os minérios surgiram, como é que eles aparecem, como é que eles vão sendo formados ao longo de milhares e milhares, milhões de anos, você cria aquela jazida, o tanto de minérios. A petrografia a parte de petróleo, aquilo é muito interessante. Como eu gosto muito de história, geografia de como foi o passado para poder imaginar como é que vai ser o futuro, então dessas matérias eu gostava muito. Gostava

mesmo. P/1 – E alguma aproximação com o movimento estudantil naquela época? R – O movimento Estudantil era muito forte, era uma coisa fortíssima. Era muito forte e havia muita repressão, certo? Eu não me aproximei muito, não. Até por um problema de que meu pai era militar, aquele negócio todo, então, eu preferia evitar. Tinha amigos, os grandes líderes da época, esse que é senador hoje, Vladimir Palmeira, estava sempre lá conosco na universidade. Nós tínhamos o Muniz, grandes ativistas mesmo que tinham relação, mas eu não me envolvi muito não. Uma ou outra passeata, uma coisa assim, mas nada de envolvimento de participar daquele grupo. Porque não é que eu não comungava com os ideais deles, não, é que eu não me via dentro daquele grupo. Eu não me via, eu achava que não ia surtir nenhum resultado. A maneira que era feito não me agradava também. P/2 – E dentro da sua casa também, os comentários de seu pai em relação ao... R – Não, não havia. Meu pai era muito tranqüilo. Meu pai teve uma época que era comandante da parte de polícia, essa coisa toda, e tinha várias pessoas, políticos, artistas sobre o comando, sobre o controle dele. Presos em unidades militares que ele por acaso comandava. E ele fazia questão, sempre fez questão de dar um tratamento muito bom para essas pessoas. Teve até um primo meu, que era filho de um amigo nosso, de um amigo dele que era militar, que estava muito envolvido, naquela época, aquela história, né, havia uma pressão muito grande, esse meu primo esteve preso com ele e ele fazia questão de tratar muito bem as pessoas. E o mais impressionado que ele contava era o seguinte, isso faz parte da vida, né, como é que as pessoas de fora, que não eram militares, que não estavam envolvidos no processo, vamos dizer assim, entre aspas, revolucionário, queriam aplicar punições aos presos. Então chegavam ofertas de vários civis, se oferecendo “tem que bater nesse?”, “tem que fazer isso?”. P/2 – Bom, vou continuar na faculdade, na universidade. Estágios enquanto estudante? R – Desde cedo eu comecei a dar aula. Lógico, esse é o quebra-galho de todo estudante, né? Matemática, física... P/2 – Matemática... R – Dei aula de tudo, até de botânica. (riso) Mas dava aula de matemática, física e outras matérias relativas ao meu curso. Comecei a estagiar no terceiro ano, participando _____ de uma fundição. Depois eu passei a trabalhar na que é lá no Fundão mesmo, na preparação de materiais e tudo mais, bastante tempo. E depois eu comecei a trabalhar e estagiar na Vale do Rio Doce. P/1 – O senhor já entrou para estagiar na Vale do Rio Doce... R – É, eu fiz um concurso, que eles chamam hoje de Programa de Formação de Executivos, eu passei. E esse programa já era para o quinto ano da faculdade, você recebia uma bolsa. Estudava de manhã, trabalhava de tarde e tinha aula de noite. Então no quinto ano eu já comecei na Vale a trabalhar. Trabalhar e estudar, quer dizer, vamos dizer assim, estudava de manhã, estagiava de tarde e de noite fazia o curso. Tinha que passar neste curso, começamos quarenta e somente vinte e poucos concluíram. P/1 – No período que o senhor estava na faculdade, que tipo de horizonte profissional existia? Quer dizer, quais eram as possibilidades que o senhor via? A Vale já era uma ou não? R – Não, a Vale surgiu depois para mim, porque surgiu no último momento praticamente. Havia muitas possibilidades. Eu também estagiei na Siderúrgica Nacional, fiz um estágio lá também. Certo? Havia bastante possibilidades de emprego naquela época, era bastante fácil. As pessoas iam na faculdade, a partir do terceiro, quarto ano nas turmas específicas para fazerem palestras. Então, vinha gente da Usiminas, CSN, como eu fazia metalurgia, né, mas também da , da Esso, até que um dia foi alguém da Vale. Não sei se vocês entrevistaram, chama Fausto Aguiar, Faustinho. Faustinho, naquela época devia ter 40 anos, foi mostrar o que era a Vale do Rio Doce e o que era a pelotização. Logicamente que eu já havia estudado os processos de aglomeração e sabia que a pelotização era um deles. Mas, não passava pela minha cabeça que eu ia trabalhar, minha vida quase toda, nisso aí, né? Eu pensava muito mais em trabalhar em uma siderúrgica, tanto que eu estava preparado para ir talvez para Volta Redonda. Havia muita possibilidade. O emprego era mais fácil naquela época para o pessoal formado principalmente em engenharia. Havia uma necessidade muito grande de engenheiros. Tanto que o ano que eu saí, que eu continuei na Vale, uma empresa, a , por exemplo, insistiu para que nós mudássemos para a porque ela queria formar um corpo de executivos também. Então havia muita possibilidade de emprego. P/1 – Então, era formar executivos. R – Sim, com a pré-formação básica, certo? Esse programa da Vale era exatamente para isso: preparar o sujeito para ser um executivo da empresa. Então, entrei, você fazia um estágio normal de aprendizado em trabalho administrativo, e você a noite tinha essa aula que você aprendia as matérias relativas ao desempenho de um executivo, de um administrador, pra você não ficar somente no técnico. Então você tinha aulas relativas a contabilidade, custos, finanças, matemática financeira, mais profundamente e também mais especificamente dedicados a atividade empresarial, né? Como é que funciona isso? Para que que serve um balanço? O que é que é um balanço? Você entra na faculdade não aprende isso, a menos que você estude economia ou contabilidade. Em engenharia você passa Então você aprendeu essas coisas, com professores excelentes. Tudo que a Vale faz, faz bem feito, muito bem feito. P/1 – A duração desse período de estágio com aula a noite... R – É de um ano. Foi de praticamente março a dezembro. P/1 – De que ano? R – De 1971. P/1 – Bandeira, você se forma no final de 71? R – Isso. Só um minutinho, eu posso dar uma coçada no meu rosto aqui, agora? P/1 – Claro, o que é isso... (riso) a vontade... (riso) R – Só fazer uma coceguinha (riso) Aí no final de dezembro de 71 acabou o estágio e a partir de janeiro eu já fui admitido na Vale. Nós fizemos um curso, esse curso teve uma classificação: primeiro, segundo, terceiro, aquele negócio todo. Eu fui terceiro classificado, e de acordo com a sua classificação você podia escolher o lugar que queria ir. P/1 – Quem tinha feito o curso necessariamente... R – Não, quem foi aprovado no curso. Como eu falei o curso era o seguinte: o concurso tinha cerca de 500 candidatos. 40 foram escolhidos, aí 40 fizeram o curso, recebia em, um salariozinho bom, todo mês. Desses 40, 26 foram aproveitados. Ou seja, 14, 15 não foram aproveitados, porque não passaram. Você tinha as avaliações trimestrais, não sobre o estágio, mas sobre as matérias que você estudava. Você tinha prova. Professor ia lá e dava uma prova, aí você fazia junto com a prova, bateria sempre de psicológico, né? Que é o mesmo que último corte, a gente vivia sempre pensando “quem vai ser cortado?”. O último corte foi interessantíssimo. Final do ano já, aí vários colegas foram para o departamento de psicologia e estudaram psicotécnico. Estudaram, isso é uma coisa que não pode fazer. Como responder a um psicotécnico. Aí responderam, pô, fizeram tudo certo. Aí, logicamente, que viram que estava errado, né? Foram ver, eles tinham estudado. Aí aplicaram outro teste neles e alguns foram desligados. P/1 – O estágio foi todo no Rio? R – Todo no Rio. Mas, tinha uma pré-condição: ninguém do estágio ia ficar no Rio. P/1 – Isso era pré-condição do estágio. R – P/1 – E qual foi o seu destino? R – O meu foi em Vitória, pelotização . P/1 – Dessa turma dos 26 o pessoal está na Vale ainda? R – Das 26 eu acho que eu sou, não, eu acho que tem dois sobreviventes. Não sei se vocês chamaram, Zé Ferro. Tem eu e Zé Ferro. Os outros todos já saíram por diversos motivos, alguns aposentaram, muitos aposentaram, outros saíram por razões diversas. Na Vale trabalhando hoje são dois. P/1 – E que impressão você teve da Vale nesse estágio? Que você achou da Vale do Rio Doce? R – No começo? Ah, eu achei maravilhoso. Porque eu sempre gostei muito da parte de operação e gerenciamento. Eu vim pra cá e comecei logo a mexer com operação, gerenciamento, usina, coisas grandes, _____, muita liberdade, podia perguntar tudo. Eles ensinavam tudo, uma poeira, uma sujeira, uma lama, era bacana, rapaz. Era uma aventura, era um desafio. Nós estávamos começando a primeira usina. Cheguei a primeira usina estava pronta, de todas as outras eu participei do , construção, operação. Então, era um negócio, e tinha que implantar uma disciplina industrial. Nós estávamos organizando, criando uniformes, que não havia uniforme na época, criando uniforme para o pessoal da indústria precisa ter uniforme, equipamento de proteção, óculos e tudo mais. Criando essa cultura. É uma confusão danada, mas era muito interessante porque eu estava começando o aprendizado, muito problema para resolver. Mas nós fomos aí, a equipe era muito boa, a chefia na época muito aberta. Chefia da época fantástica, chefia muito aberta, o pessoal, muito bravo, mas muito bom. E aprendendo também, foi a

primeira no Brasil, talvez tenha sido uma das primeiras do mundo, quer dizer, tinham feito uma no México antes, alguma coisa nos Estados Unidos. Então foi um aprendizado muito bom. E aí fui crescendo, né? Nós fomos mexendo com essa parte. E a Vale sempre foi uma empresa, é, onde você se dedicava e sempre havia reconhecimento. Sempre deu muito suporte. O suporte da Vale sempre é fantástico. Se você precisa da coisa para trabalhar, para dar resultado, a Vale sempre foi muito boa nisso, muito boa. Sempre cobrava também “Como é que é? Me pediu isso aí e não fez nada, pô...” mas sempre deu muito suporte. Muito suporte. E eu, felizmente na minha carreira de uma maneira geral, eu tive sempre os superiores, quando era superiores, ou os companheiros ou subordinados de nível muito bom. E muita abertura, esse é um ponto que as coisas mudam com o tempo, né? Então, não havia o que acontecesse em outras empresas onde as pessoas escondem informação, guardam informação. Uma informação para aquelas pessoas que precisavam elas eram disponíveis, eram abertas, certo? Havia uma grande auto-ajuda, isso foi muito importante. Sempre existem as exceções, é lógico. Então, foi um começo muito bom. Se vocês pegarem os filmes de 1970, 71, 72 vocês vão ver o que que é poeira, confusão. Aí ao mesmo tempo que estava operando uma usina, estavam construindo outra. Aí já estava, na época o nosso superintendente, mas nós participamos também, já negociando com o japonês, com o italiano, com o espanhol para fazer mais quatro unidades. Então era bacana, rapaz. Uma confusão, um trabalho que não parava. E aí começou a parte de meio-ambiente. Tinha que fazer, porque aquilo ali era um descampado que quando chovia era lama. E quando fazia sol era poeira. E o pó de minério que era um negócio horrível, tudo isso, aos poucos, foi sendo resolvido. Hoje nós já estamos muito bem. P/1 – Porque quando o senhor chegou em Vitória a primeira já estava pronta... R – Só tinha uma usina rodando, que era a usina número um, que começou a operar em 69. Teve muito problema, muita dificuldade e só começou a produzir realmente bons resultados a partir do final de 71, 72. P/1 – O senhor chegou para participar da construção da construção da segunda. R – Não, eu cheguei para trabalhar na operação da outra, da primeira. Primeiro aprender, né? Então eu fui trabalhar na operação, aquele negócio todo, depois de um certo tempo você começava a se envolver também, porque tinha pouca gente. Você começava a se envolver com as outras unidades. Não com a parte comercial, porque na parte comercial havia os diretores, havia os gerentes de nível mais alto que faziam. Mas como engenheiro mais novo... tudo tinha que ser implantado: sistema de controle, sistema de programação, de planejamento, sistema de turno. Muda o sistema de turno, como é que faz, como é que não faz. Bota mais gente, tira gente. Então nisso tudo a gente fica participando, né? E com obra em cima, né? Me lembro muito do, nós estávamos com a usina um e dois... a usina um começou a operar em 69 e a usina dois começou a operar em 73, dessa eu participei mais do, mais da usina _____. Aí, nós estávamos com a usina um e dois operando, trabalhando normal, aquela coisa, e construindo uma do lado. Então, a gente brigava muito com o pessoal, brigava muito. Capacete, óculos, uniforme, botina com biqueira de aço, que é uma área de risco. Então, quer dizer, você tem que usar equipamento de segurança. Não é nada excessivo não. Mas tem que ter equipamento de segurança básico, contra ruído. E ao lado estavam construindo uma usina. Então, a gente ficava dentro da usina olhando, vendo como é que estava o nosso pessoal, se todo mundo estava de uniforme, chamava atenção. Às vezes até implicava com uma ou outra _____, vez ou outra. E o pessoal do lado construindo a outra usina, aí de repente, só que o vestiário deles era do outro lado, então saía aquele monte de gente da construção de sandália de dedo, de camiseta, sem camisa, de calção (riso) atravessando e o nosso pessoal de bota, de capacete. (riso) Então, é interessante isso aí. Faz cerca, bota cerca, o que que faz, chama o chefe. O pessoal de construção tinha, hoje já mudou muito, um sistema de trabalho naquela época muito ruim, muito ruim. Muito atrasado. Então, o funcionário ia de sandália bambolê, pô. Entendeu? Mas isso depois melhorou. P/1 – tinham muitos acidentes? R – Felizmente não. Tivemos acidentes, mas felizmente pelo fato do rigor e da atenção que o pessoal dá a essa parte de acidentes tivemos menos do que outras empresas. Acontece acidente fatal. Isso infelizmente acontece. Mas, nada que seja preocupante. Acidente fatal para nós é um negócio muitíssimo grave, muitíssimo sério, mas muito mesmo, sempre foi. No começo nós tínhamos que convencer, não só os operários mas, os construtores, o pessoal da construção tinha que se convencer para eles se precaver de acidentes. Então, sobe nessa viga aí, amarra o cinto, o cara chega lá e o cara estava com o cinto desamarrado. Lá em cima, nas _____, soltava o cinto, sentava e ficava olhando. Aí você tinha que convencer o cara que ele tinha que usar. “Desce, rapaz. Vai levar um balão por causa disso. Vai ficar três dias em casa por causa disso. Vai perder o salário de três dias”, “Pô, você tá me prejudicando!” “não estou prejudicando.” Não havia cultura da prevenção. A cultura da prevenção no Brasil, ela veio evoluindo com o tempo, né? Mas precisa melhorar muito ainda. Eu vejo a parte de construção civil que já melhorou muito, mas precisa de muita coisa ainda. Acidentes com a parte elétrica, nós mexemos lá com alto nível de energia elétrica. Então, nós temos motores de até 4160 Volts, né, mas o mais perigoso é o de 220, mata mais. O de 4160 dá um choque que te dá um soco, né? O de 220v você fica agarrado nele, né? Então, esse é muito perigoso. Então a pessoa tem que se precaver, tem que saber, tem que ter o treinamento básico, tem que aprender aquilo. E, infelizmente nem sempre as pessoas têm educação e cultura. Então, você pega o sujeito que tem o primário só, nós trabalhamos com gente que tem o primário, só, é difícil explicar para esse pessoal. P/2 – E interesse, não tinha interesse? R – Interesse? P/2 – Interesse de... R – Sempre tem. O ser humano, ele vem diferenciado. Então, sempre tem aquele que tem interesse em aprender, em crescer, que acontece, usar os cursos que a empresa financia. Até hoje nós achamos gente lá assim, que conseguiu superar várias metas. Mas sempre tem aquele que, ou por problema de dificuldade mental, o cara não consegue pensar além daquilo, tá certo, então, ele é limitado. Então, cabe ao gerente, ao supervisor a pessoa que toma conta estabelecer as regras, colocar o rigor. Não adianta você controlar mil pessoas 24 horas por dia se as regras não forem seguidas. Você não está lá o dia inteiro, 24 horas por dia, não pode ficar pegando ninguém pela mão. Então, ele que tem que ser, nós todos, que somos todos operários que temos que ser conscientes do que ele tem que ser feito. Então, tem que aprender, tem que estudar, a qualquer desleixo pode ser fatal. E pode mesmo. Os maiores acidentes acontecem durante a época de construção e muito quando você tem, construção, muito quando você tem algum serviço novo que você está fazendo, aí que entra esse pessoal que é menos preparado. Nossa turma é muito preparada, muito, chega a ser até chato o trabalho que a gente faz de condicionamento em cima da segurança. P/1 – Senhor Bandeira, a pelotização foi a primeira atividade industrial da Vale do Rio Doce? Ou vocês já tinham um? R – Não, industrial foi a primeira. P/1 – Foi a primeira? Esse vocês tiveram que adquirir? R – Tivemos que aprender. Então, essa turma que começou em 68, 69 basicamente, deve ter sido entrevistado já por vocês, essa turma começou aprendendo. E nós fomos chegando e fomos todos formando a equipe. Muito importante para qualquer atividade industrial, qualquer atividade da vida, é você formar uma boa equipe, né? Trabalhar com espírito de equipe, em conjunto, e com as regras do jogo bem claras para que todos fiquem sabendo as facilidades, as dificuldades. Que ninguém resolve problema sozinho. Você pode ter uma idéia melhor do que a outra mas, a evolução do trabalho se não houver uma organização muito boa e confiável, tem que haver uma confiança na estrutura, uma confiança na gerência, no gerenciamento, no supervisor, no engenheiro, no técnico. Tem que haver uma confiança para que toda a equipe produza. Sempre existe um certo distanciamento das funções gerenciais para as funções operacionais. Isso a gente não pode deixar acontecer. Não podemos, nós temos que procurar sempre ficar juntos. Porque . O fato de eu estar em uma sala assinando papéis ou estudando livros ou preparando documento não me diferencia em nada de uma pessoa que está operando uma _____ um forno em nada. Então nós temos que procurar estar sempre juntos, ninguém é diferente de ninguém. Existem os degraus hierárquicos somente. Por isso que é importante a disciplina, a estrutura e o conhecimento. A gente, talvez até por

um problema cultural, não sei se foi por causa de revolução, não sei, havia uma tendência muito grande de achar que os pessoal operário não tinha que pensar, vamos dizer assim, tinha que obedecer ordem. Isso é um grande erro. Isso é um grande erro, tá? O sujeito que está o dia inteiro acompanhando uma máquina, acompanhando o equipamento é o sujeito mais capacitado para se falar do equipamento. Ele não tem que obedecer só ordens. Ele tem que cumprir as ordens que são dadas, mas ele tem que ser ouvido na hora da opinião, tem que ser ouvido na hora da modificação, tem que ser ouvido em tudo que diz respeito a área que ele toma conta. Isso valoriza o indivíduo, ele se sente mais valorizado e a empresa é beneficiada porque ela aproveita o que ele tem de melhor. É muito mais fácil você conseguir uma boa sugestão, logicamente que de um bom operário, de um bom supervisor, um bom técnico sobre um equipamento do que você chamar, muitas vezes, um técnico estrangeiro, até o fabricante do equipamento e vem lá um engenheiro do exterior, dá uma olhada, fica duas horas aqui, fala um monte de coisas e nem sempre resolve o problema. Nem sempre é aquela a solução que nós estamos querendo. P/1 – O senhor lembra de soluções surgidas de dentro? R – Demais. _____ nossa, tinha muita coisa. O pessoal lá, brilhante. Pessoas, equipes principalmente com esse trabalho de CCQ de TQC, mesmo antes quando havia plano de sugestões. Sugestões brilhantes. Agora, sugestões tem que ser lidas, analisadas e discutidas. É, uma prática que se usou em algumas empresas que eu conheci e andei visitando, até a própria Vale eu acho que em alguns lugares aconteceram isso, antes de ter essa parte toda de teoria de qualidade usava-se muito o Plano de Sugestões. Cada um sugere uma coisa e bota na caixinha. Então, a pessoa sugeria, botava na caixa, eles pegavam a caixa, fechavam e não liam, não faziam nada. Entendeu? Tem que pegar, analisar, ler discutir. No nosso caso não, nós tínhamos uma comissão de quatro a cinco que iam analisar. Chama os caras para discutir. Depois organizamos isso. Pelo fato de a pelletização ser uma indústria a nossa margem de lucratividade era muito pequena. Tem que ser muito competitivo, então você tem que controlar todos os itens. Então, se o equipamento está quebrando demais, se você está usando energia elétrica demais, gastando óleo demais, se você está com gente demais tudo isso você tem que ficar acompanhando. E é todo dia, o ano lá não termina. De 31 de dezembro para primeiro de janeiro não muda nada. Equipamento não sabe se é ano novo, se tem festa, se tem champanhe, tá rodando. Bateu meia noite, vira e continua. Então, esse sistema tem que funcionar muito bem, entendeu? Aí, quando se criou esses programas de sugestões que foram evoluindo para outros tipos de programas, qualidade total e etc. ficou mais sistematizado o estudo e a informação. Os resultados vieram de forma melhor. Porque uma coisa é você dar uma solução individual, outra coisa é você Ter uma sistemática de grupo de duas, três pessoas que trabalham em conjunto para procurar soluções para o seu local de trabalho. Dentro do seu local de expediente. Reunir duas horas: “poxa, precisamos melhorar aquele carro de grelha ali, precisamos levantar aquela roda abaixadora, a gente gasta duas horas para consertar, podíamos gastar meia hora”. Soluções desse tipo inúmeras foram alcançadas. Com reflexo positivo em cada empresa. Os índices de manutenção melhoraram, os índices de operação, os consumos específicos. Resultado disso: melhora o lucro da empresa, você tem uma empresa melhor. É sempre olhando a parte do homem também, né? O homem tem que estar responsável, seguindo as rotinas, eu sempre falo em controle e rotina, tem que estar enquadrado, esse é o termo. Mas, com liberdade para falar, para discutir, responsável. Que seja responsável. Eu tive experiências na minha vida gerencial onde eu errei, eu passei a mão na cabeça de certas pessoas na hora errada, isso é um erro fatal. A pessoa tem que ser responsável. Não tem que ser bonzinho com ninguém. A pessoa sabe o que está fazendo errado, então, aquilo ali tem uma consequência, tem que saber. Como também sabe que se está fazendo certo pode ser premiado. Por exemplo, alcoolismo. Um caso muito sério em todas as empresas no Brasil e no mundo. Então qual é a tendência? Um funcionário maravilhoso, um colega maravilhoso que é alcoólatra e ninguém tem nada a ver com o alcoolismo dele. Se ele trabalhar oito horas por dia e não tiver problema nenhum, ele vai beber fora do expediente, a saúde é dele. Mas o que acontece é que começa assim e aí um dia chega bêbado no serviço. Outro dia chega bêbado de novo e você não aplica os regulamentos que tem que ser aplicados você passa a ser conivente com o fato. Então ele acha que você é obrigado a aceitá-lo daquele jeito. “Ah, mas eu sou um ótimo funcionário. Só porque eu cheguei bêbado?” Isso não pode, de jeito nenhum. Tem que cortar. E outros, eu dei o exemplo do alcoolismo mas outros fatos também, né? Tem que ser bastante franco, não tem que ser carrasco também não. Tem que ser franco, você às vezes admitir um erro, considerar que foi deslize, isso aí eu acho que é normal num gerenciamento. Um bom gerente tem que ser capaz de fazer isso. Se não souber fazer isso, não vai ser nunca um bom gerente. (fim da fita 1) R – Um bom gerente tem que ser capaz de fazer isso. Se não souber fazer isso, não vai ser nunca um bom gerente. P/1 – Senhor Bandeira, o senhor comentou naquele momento de estabelecer uma disciplina industrial. Você comentou desta parte de segurança no trabalho, que outro tipo de aplicação de disciplina foi estabelecido? R – Primeiro, eu acho que educação engloba tudo, certo? Quando eu falei em segurança industrial, segurança do trabalho eu dei talvez um pouquinho de ênfase porque eu não conheço nada mais importante do que a vida humana. Então, qual é o trabalho que você tem que fazer? Eu falei aqui no começo. As pessoas que estão envolvidas na produção, na manutenção, no dia a dia da empresa tem que saber o que que a empresa faz e para que que serve aquilo que elas estão fazendo. É um processo de educação. Eu estou falando isso aqui pra que? Porque tinha muita gente que não sabia. Como eu garanto que tem várias empresas por aí que o cara está lá, furando buraco numa tachinha, e não sabe pra quê faz aquilo. Então, passa por treinamento e informação. você primeiro informa o pessoal todo, treina todo mundo na atividade que ele está exercendo. E pra que você faz isso? Quem é que usa isso? Se ficar melhor vai ser melhor pra gente por causa disso, se ficar ruim, vai ficar ruim por causa disso. O que que é melhor e o que que é ruim? Você tem que saber o que que é melhor e o que que é ruim. Aí você cria a parte educacional que eu chamo de higiene, quando eu falo higiene vai até higiene pessoal, eu lembro que 72, 73 nós tínhamos um problema lá muito sério de banheiros. O pessoal usava o banheiro, eu construí vários banheiros na época eu mexia com essa parte de modificações também, a gente fazia o banheiro e no dia seguinte o banheiro estava imprestável. Pegavam o trapo para tirar graxa da mão, iam para o banheiro e jogavam o trapo depois no vaso. No dia seguinte o vaso estava _____. Não era de maldade, era de ignorância. _____ no trabalho, “isso é assim, pererê, pererê”. Copinho, não pode jogar copinho de plástico em qualquer lugar. Então é tudo um trabalho de educação e você vai caminhando mais para chegar na parte, quer dizer, começou com a parte... também você não pode chegar, tem que sempre ver qual é a escolaridade do pessoal, não pode chegar e colocar toda a informação ao mesmo tempo. Ele não vai captar. Primeiro que ele pensa é nele: “minha segurança.” Segundo: “Vamos melhorar o seu local de trabalho.” Como é que sabe o que é segurança? “Vamos melhorar o seu local de trabalho.” “Vamos te informar pra quê que serve. Vamos trazer a sua família aqui para conhecer onde que você trabalha.” Na hora que você fala em trazer a família, o cara fala: “Ih, está muito sujo”. Ele vai Ter a preocupação com o local onde ele trabalha, porque ele não quer a casa dele suja. Nós fizemos várias vezes isso, dá um ótimo resultado. E você vai evoluindo com educação, sempre com treinamento. Isso é um trabalho de médio prazo, você não faz de um dia para o outro. Faz cursos e você chega na parte de meio-ambiente. Passa a explicar o que que é meio-ambiente, como é que é, como que funciona. Hoje todos já têm uma noção fantástica, hoje já está muito divulgado. Mas não era assim, estou contando um pouco de história, não estou contando como é que é hoje. Não era assim. Não havia uma preocupação, nem uma cobrança ambiental muito grande no Brasil como um todo. O pessoal devasta a floresta, o pessoal _____ jogava esgoto direto, esgoto jogava no mar e nos canais, certo? Então a preocupação ambiental era muito pequena, mas nós, inclusive lá em Tubarão, nós talvez tenhamos sido os precursores desse negócio de meio-ambiente. Nós plantamos seis milhões de árvores para fazer um cinturão verde na área.

Sabemos que a área ter que ser controlada, é uma área geradora de poeira. Movimentamos um milhão de metros cúbicos de água por mês, é muita água. Esses afluentes, eram jogados, não podem ser jogados no mar, porque se não contamina o mar, minério com água, aquele negócio vermelho. Não pode, entendeu? Você primeiro tem que, não é só investir nos equipamentos, primeiro tem que criar a cultura dentro do pessoal. Até dentro dos próprios gerentes, até nós mesmos nos educamos para certas atividades que a gente faz, que as vezes você por um lapso, um relaxamento você deixa passar. Então. Essa parte de meio-ambiente é um trabalho muito grande. Foi um trabalho muito grande. Em suma, eu diria que tudo isso faz parte de uma educação. Você começa com a coisa que afeta o cara mais ele do que a vida dele, depois você vai para o trabalho dele, para o local de trabalho dele, que vai influir no salário dele, certo, equipamento de segurança, melhorias, educação _____, higiene sempre treinando. E chegando na parte de meio-ambiente, chegando até agora na parte de abertura, nós temos, nós temos todas as informações que estão abertas hoje, já. Então hoje o pessoal tem acesso a mais informações. P/2 – E havia, também, preocupação integração entre os empregados? Com a chefia fora do trabalho? R – Havia. Mas, é uma coisa muito difícil. P/2 – Tentativas, então. R – Sim, tentativas, sim. É, nós temos o Brasil de 30 anos atrás e o Brasil de hoje. Então, a 30 anos atrás a formação dos empregados, a 25 anos atrás, eram empregados excelentes mas a formação cultural e educacional era um pouco mais baixa do que hoje. Hoje não, o pessoal tem mais escolaridade. Então havia uma certa resistência. O que se fazia muito era fazer festas, confraternização, churrasco, essa coisa toda. Mas isso aí na verdade era uma cachaça danada. Integrava, o cara ficava bêbado perto de você: “Esse aqui é meu chefe!” Pô, isso não é integração, é cachaçada. Nós criamos um clube lá em Tubarão, chama AERT, Associação Esportiva e Recreativa de Tubarão, onde todos podem frequentar. Aí frequenta lá o gerente, os empregados, que é um clube que nós construímos, a Vale do Rio Doce construiu. Muito bom por sinal. Melhora um pouco a integração. Ainda mais, quer dizer, você tem a integração do serviço que está muito boa, ela foi gradativamente melhorando, tanto por melhoria do nível dos gerentes como dos empregados. A integração empregado gerente também foi melhorando. Quando você fala integração, você tem que pensar nas personalidades, tem pessoas que não se integram, os gênios não combinam, isso sempre vai acontecer. Mas, uma coisa importante é que nós procuramos sempre trazer a família para conhecer o local de trabalho, a solenidade. Houve uma época que a gente fazia: “Vamos fazer uma confraternização.” O nome é confraternização, aí você fazia lá num clube ou num lugar qualquer, sempre é um tal de um churrasco. Inclusive as pessoas pedem: “É melhor, a gente fica mais a vontade.” Realmente fica. Mas, é uma confraternização boa, você conversa, você toma cerveja, come carne, aquela coisa. Mas, em termos de integração é muito pouco, a integração é menor. No momento que você faz qualquer integração onde venha a família, você traz a esposa: “você leva sua esposa.” Aí você cria um nível de integração maior. O pessoal se controla mais, as pessoas ficam melhor. Então, esse é um ponto que a gente desenvolveu, e continua desenvolvendo. Você faz festa de fim de ano, Papai Noel, com as famílias. O cara vai com a família, com os filhos, tem tudo para ele lá, só que ele está com a família. Então, isso é feito. Lógico que tem todas as datas certinho para fazer, tem os controles, as organizações todas. Mas isso é muito bom porque você, isso faz parte da educação que é você, quando você faz um programa de qualidade total o que que você quer na verdade? Que aquela qualidade que ele aprendeu aqui, não só aplique no trabalho, mas que ele leve para casa e para os vizinhos. Você já aprendeu que tem que limpar a mesa dele, não pode ficar bagunçada. Não pode fazer sujeira. Que é melhor prevenir do que remediar, tem que usar uniforme. Tem que fazer isso, que tem que seguir as rotinas, tem que tomar cuidado. Ele faz tudo isso no serviço, ele não pode chegar em casa e ser um desleixado. Então, isso aí é muito importante, porque até você tem uma componente educacional nisso. Aí a gente, você acompanha depoimentos das pessoas, dos filhos sobre isso. É muito interessante. A gente fez muito e continua fazendo, isso é cada vez mais necessário. A integração está ficando cada vez mais fácil na minha opinião. P/1 – Quer fazer uma pausinha de cinco minutinhos? R – Precisa não. Eu estou aqui para isso. (riso) P/1 – Senhor Bandeira, a gente continua. Eu queria então, retomar aquilo que a gente conversou lá sobre isso da formação da mão de obra. Como se buscou essa mão de obra inicial para as usinas de pelotização? R- Bom, inicialmente, no Espírito Santo não havia uma cultura industrial. Não havia indústria praticamente. Não haviam cursos de formação, não haviam técnicos, poucos engenheiros. Roda parte de engenharia era voltada para a construção civil, que não era grandes coisas. então, para essa primeira unidade, para o início das atividades a Vale do Rio Doce foi buscar pessoas com experiência no setor siderúrgico. Especificamente em Minas Gerais, na Belgo Mineira, Usiminas, empresas onde já existia mão de obra qualificada que conhecia o setor siderúrgico. O importante era você ter pessoas que conheçam o que vem a ser uma siderurgia, o que é uma indústria. Então nós trouxemos, inicialmente, a grande maioria eram pessoas dessa região com experiência em siderurgia, principalmente oriundas de Minas Gerais. Que foi o primeiro pólo siderúrgico do Brasil, empresas de altos fornos de carvão vegetal, outros altos fornos também maiores, essas pessoas vieram dessa área e foram treinadas e adaptadas, preparadas para a operação de pelotização. Posteriormente, com o incremento do número de unidades, foram contratadas novas equipes onde foram aplicados treinamentos antes do início da operação da usina, você já ia treinando as pessoas para quando a usina estivesse entrando em operação pudesse mesclar os novos com os antigos. E os próprios funcionários treinavam, aplicavam o treinamento visando que as pessoas estivessem capacitadas a operar. Então, isso foi um processo contínuo, até hoje está sendo de novo, né? Hoje nós temos um pouco mais de facilidade de mão de obra, porque eles têm uma disponibilidade muito maior. Mas eu diria que na década de 70, quando nós tínhamos a usina um em operação, da usina dois, da Itabras, da Hispanobrás, da _____. Quer dizer, seis usinas iniciando operação. Então, nós tivemos que fazer um trabalho bastante grande de recrutamento e preparação de pessoal para operar essas usinas. Bastante grande. P/2 – E o número do contingente é quanto? R – O número do contingente não é proporcional ao número de usinas. Você tem por exemplo, você precisa de 200 pessoas para operar uma usina, você coloca mais uma unidade e você vai precisar de mais 50, 60 porque as plantas ficam interligadas, sala de controle comum. E o nível de automação industrial vai crescendo também. O fato de você passar de dois para quatro milhões, de dois para cinco milhões com mais uma unidade não significa que você vai dobrar o contingente. Isso não precisa, né? Mas, você tem que preparar sempre a equipe que vai ser responsável pela operação, pelos controles da usina e tem que treinar antes. De maneira a pegar a equipe antiga com a equipe nova e você vai aos poucos mesclando e aí vai em frente. P/1 – Houve muita mudança tecnológica de quando o senhor entrou até hoje? Neste processo de produção de . R – É, quer dizer, o processo como processo que nós usamos, ou então os outros que existem, o conceito do processo é o mesmo. Conceitualmente. As grandes mudanças são em termos de equipamentos, em termos de automação, em termos de eletrônica, em termos de computadores. Mas, quer dizer, o conceito básico, que que tem que fazer? Quais são as etapas para que se produza uma ? As etapas são basicamente as mesmas. Agora, com automação, com os novos equipamentos, tudo isso daí você tem até mais facilidade operacional. Mais controle operacional. Mais qualidade, pode Ter um custo mais reduzido. Então quer dizer, a parte tecnológica ela é a mesma, a parte conceitual é a mesma. Mas, se você pegar por exemplo nós temos hoje a usina um, que é a mais antiga, e a usina sete, que a que nós iniciamos o em 98: o processo é o mesmo, os equipamento são completamente diferentes. Os controles, a parte de computação, de automação é modernizada, né? P/1 – Senhor Bandeira, eu queria que o senhor falasse um pouquinho como é que foi esse processo de ampliação das unidades. Como foram surgindo essas associações... R – Eu acho que eu vou Ter que ir um pouquinho mais atrás, só para poder chegar lá. Por que que surgiu a pelotização, não só na Vale do Rio Doce como no mundo, né? A pelotização é um processo que visa

otimizar a exploração das minas. Ou seja, usar os fios de minério, que não teriam destino, e aglomerar estes fios de maneira que se torne um produto mais nobre. Então quando você opera uma mina em qualquer lugar do mundo você produz um certo tipo de minério que vai ser vendido. Mas, sempre você gera um fino ou um material de teores mais baixos que é rejeito. Só que com o passar dos tempos para você produzir um material de boa qualidade você tem que produzir mais rejeito. Rejeito de assim, de teor baixo de ferro e muito fino. Então na década de 50 foi desenvolvido esse processo, iniciado nos Estados Unidos a primeira pelotização foi desenvolvida em um processo de aglomeração, primeiro de concentração para o minério ficar de boa qualidade e aglomeração para aproveitar esse minério. Porque a cada dia que passa você produz mais minério fino. O minério, que nós chamamos de filé mignon, está acabando. Aquele que você vai lá e tira é raridade. Então, você tem que aglomerar, então a pelotização surgiu daí. Dessa necessidade de aglomeração e concentração dos fios de minério. Porque se não as jazidas todas existentes, não só da Vale do Rio Doce mas do Brasil como um todo teriam uma vida muito curta. Então, esse processo surgiu daí. Então, a Vale já produzia muito minério no final da década de 60, tinha muitos finos e decidiu fazer a primeira usina. E a Segunda, muito bem, com isso passamos a aproveitar esse material. Passou a ser um novo produto no nosso portfólio. Bom, a partir daí para crescer qual foi a estratégia da Vale? A estratégia foi o seguinte: “Vamos procurar sócios consumidores para com o mesmo objetivo, usar os finos. Mas vamos procurar sócios consumidores que nos garantam o mercado.” Então, com isso a Vale passou a negociar com a Itália, que tinha a maior siderúrgica italiana que na época chamava-se (Itausília?). Ainda é hoje, mudou de nome, hoje chama (Iva Laminati Piani?). Com japoneses, através da , onde tem _____, _____, (kawasaki?), _____, _____ e fizemos uma sociedade com eles. P/1 – Um consórcio. R – É, um consórcio. Chama é uma sociedade das principais siderúrgicas japonesas. E com a maior siderúrgica espanhola, que na época chamava e hoje foi privatizada e chama . Então, qual é a estratégia? Nós temos um sócio, que ao mesmo tempo tem um sócio, ele é um Ele investe junto com você no projeto e ele tem um compromisso de comprar uma certa quantidade do produto. Então, ele como sócio vai ter as garantias dele, suprimento, da qualidade que ele quer com preço compatível. Com preço de mercado sempre, mas compatível para ter o lucro da empresa. E a Vale vai Ter a garantia que não vai ficar com aquele produto sem Ter para quem vender. Geralmente você faz uma sociedade meio a meio e a produção você também divide meio a meio. A Vale vende metade e o outro sócio compra metade, sempre ao mesmo preço do mercado, né? Então, com isso foi desenvolvida a sociedade com espanhol, japonês, italiano e agora em 95 nós desenvolvemos sociedade com a _____, que é coreana. Que hoje é a maior empresa siderúrgica do mundo, individualmente. P/1 – Essa necessidade de associação ela tem a ver com o mercado? Condições do mercado internacional? R – Exatamente, procurando fugir do risco você tinha duas possibilidades. Nós fizemos a usina um, 100% da Vale, usina dois, 100% da Vale. Então a Vale é obrigada a vender essa produção. Tudo bem, até o nível de cinco milhões estava bom. Quando nós começamos a subir para chegar no nível de 17, 20 milhões de toneladas nós temos que Ter alguma garantia de algum sócio consumidor. Essa foi a estratégia que a Vale usou: “Queremos que o sujeito venha aqui, coloque dinheiro junto conosco. E nós vamos produzir, vamos operar e ele vai consumir.” Então, você tem um mercado garantido. Não para toda a produção, mas para uma parte da produção... você minimiza o seu risco. Lá hoje nós temos sete unidades em Tubarão, quatro (?) quatro coligadas: _____, _____, _____ e _____ que são dentro desse princípio. Você tem um sócio que retira todo ano uma certa quantidade. P/1 – Eu estou pensando em duas coisas dessa associação. Você tem uma parte que é a parte administrativa, digamos, como é que você montou isso? R – É uma empresa. P/1 – Isso, uma empresa, como que você monta uma diretoria e etc.? E uma parte de tecnológico, quer dizer, quem levou isso, quem que montou? R – Bom, vamos começar pela construção. A construção da usina não tem problema. É uma obra, você contrata uma empresa de engenharia e constrói a usina. A empresa coligada é uma empresa independente. Ela é uma empresa que tem a diretoria, primeiro tem o composto por elementos da Vale e do sócio. E tem uma diretoria encarregada dos assuntos administrativo da empresa. E temos o contrato de operação com a Vale, que a Vale é responsável pela operação, manutenção. Então nós otimizamos isso lá em Tubarão. As usinas são todas operadas, controladas e mantidas, em termos de produção, em termos de operação, de pessoal Vale do Rio Doce que mantém contatos com cada empresa. Cada empresa é uma empresa independente, têm sua própria vida. Mas as empresas têm poucos empregados, pouquíssimos. Porque a grande forças de trabalho fica na operação, manutenção, serviço de apoio e etc., né? P/1 – Houveram e ainda há diferenças na forma de você administrar, por exemplo, a Itabras.. R - Não. Eu como já estou superintendente eu sou responsável pela administração destas empresa, junto com o sócio. Sempre tem um sócio que é japonês, italiano, espanhol que é, vamos chamar assim, a contrapartida da Vale. Então tem o Bandeira na empresa e tem o japonês, o italiano, o coreano, o espanhol que cuidam dos interesses da empresa junto comigo. Então, é uma , você trabalha em conjunto. Tem o controle. Então o sistema de administração é o mesmo princípio. E que aliás é muito bom porque você tem o sócio dentro da sua casa. Dá trabalho, lógico, dá trabalho. Mas ao mesmo tempo ele está ali junto com você, ele também está comprometido com o que está acontecendo. E reporta, porque são grandes consumidores que são sócios nossos, então ele faz o , faz o relatório muito mais facilmente do que caso seja uma venda pura e simples. Quer dizer, você tem um compromisso. O coreano investiu, o japonês investiu, então ele botou dinheiro dele e não quer que a empresa vá mal. Quer que a empresa vá bem porque é dele também. Se for mal ele vai perder dinheiro também. Então isso é muito importante. P/2 – Essa negociação com outros países, outras culturas, outras visões de mundo, como é que é? R – Isso é muito bom, eles são diferentes, né? P/2 – Queria que você falasse um pouquinho disso. R – Então, primeiro tem negociação para formar a empresa. Formada a empresa você tem um que se reúne duas vezes por ano, no máximo duas vezes por ano. Esse estabelece o orçamento, aprova investimento, o planejamento estratégico da empresa e tudo bem. Aí você vai para o dia a dia. No dia a dia tem os diretores, os diretores acompanham as metas estabelecidas dia a dia, é uma negociação diária praticamente, cada ponto. Quando tem discordância você procura acertar, procura corrigir. Eles estão ali acompanhando, então a Vale está praticamente envolvida nessa negociação diariamente. Logicamente que com o tempo isso vai se tornando mais rotineiro e mais normal. Depois que existe um certo nível de confiança você começa a já ter mais facilidade na negociação. P/1 – Essa negociação, por exemplo. Você vai negociar com o italiano que tipo de procedimento você tem que tomar com o espanhol, com o japonês, quer dizer, existe uma diferença de cultura entre eles que é muito marcante? R – Muito marcante, muito grande. P/1 – E como é que é? R – O italiano é muito hábil, muito inteligente e ele negocia muito cautelosamente, tá certo, estuda muito para poder tomar as decisões. E sempre olha com muito cuidado para tudo e sempre pensa, o sócio sempre está pensando não na Vale do Rio Doce, ele está pensando na empresa dele. Todos eles, estão pensando na empresa deles, eles estão ali como fiscal da empresa deles, né? Então eles sempre raciocinam assim. O espanhol é parecido também. Muito parecido com o italiano. O espanhol tem uma característica um pouco mais explosiva que o italiano, mas o mesmo raciocínio. Como nós estamos a muito tempo envolvidos temos uma relação muito boa, muito positiva. Agora, quando você fala em asiático o raciocínio é diferente. O japonês, por exemplo, é um negociador. Tudo você negocia com o japonês, tudo. Se você vai botar um quilo de minério a mais, se você vai mudar o tipo de motor, tudo você senta para conversar com ele. O japonês tem uma característica muito interessante: ele faz mil perguntas, três vezes. Pergunta, pergunta, pergunta até tomar uma decisão. A decisão do japonês sempre é o consenso, sempre é por consenso. Depois de tomar a decisão, acabou não volta atrás, não discute mais. Mesmo que não tenha sido a melhor decisão. Demora, mas quando decide está decidido. Eles

são muito subordinados eles sempre, todos os pontos eles informam ao Japão, espera a resposta do Japão. A parte comercial nós não negociamos, quem negocia a parte comercial é a comercial da Vale do Rio Doce, que envolve outros contratos. O dia a dia da operação nossa, nós não negociamos venda de minério, venda de pelotas, isso nessa reunião anual do já é decidida. Qual vai ser o preço da pelota, qual vai ser a quantidade isso aí já é decidida. Temos essa reunião duas vezes por ano, uma vez por ano para exatamente esse ponto ser decidido. Aí depois você entra nos detalhes do dia a dia de trazer mais navio, menos navio, de produzir mais, produzir menos. Mas, isso é parte de uma decisão maior, isso é muito importante. Já o coreano que é mais moderno, né, eu pensava que fosse exatamente igual ao japonês mas não é. O coreano ele decide, ele não usa o mesmo sistema japonês de negociação. Eles têm mais poder de decisão, mais. Eles decidem, talvez um pouco mais depressa que o japonês. Mas, é, o que difere é que, sempre com a mesma filosofia, pensando na empresa que eles representam: “Eu quero que a Cobras que deu melhor resultado, e que com isso a minha empresa, que no caso é _____ vai ficar muito bem. Vai ser bom para a minha empresa.” Mas, se a Vale vai ganhar muito mais eles não querem. Vão mudar a discussão. Só que o coreano, as vezes, ele muda um pouco. O japonês não, depois que decide está decidido. O coreano as vezes, como ele decide muito rápido, as vezes dá algum problema de ruído na negociação. Mas, nada que não se resolva, faz parte da negociação. Mas, são diferentes, completamente diferentes, todos eles. E os brasileiros também são diferentes, né? (riso) P/1 – E como é que elas lidam entre si? Como é que o sócio italiano vê o sócio japonês ali na frente? Como você faz essa ponte entre elas? R – Pode separar Europa de Ásia. O italiano e o espanhol tem uma relação muito boa, não tem problema nenhum. Um não incomoda o outro. Agora, japonês e coreano é complicado. Eles são competidores no mercado mundial. Então, a grande briga que nós temos que coordenar muito bem lá é se por acaso a Nibrasco for beneficiada e a Cobrasco não for igualmente beneficiada, significa que o aço que o Japão vai fazer vai ficar mais barato que o aço que a Coreia vai fazer. Então, vai reclamar. Você tem que procurar sempre manter o equilíbrio. Essa que é a negociação que tem que fazer muito cuidadosamente. Eles são competidores e tem a história do Japão e Coreia que é uma história de guerras, né? Sofrimentos. Eles têm, eu não sabia que era esse nível, né? Mas é uma história, que apesar de parecer muito, japonês parecer coreano, coreano parecer japonês, não é muito assim mas se parecem. E tem muito coreano no Japão tem muito japonês na Coreia também, muita indústria. Mas, ele tem toda uma história de divergências. Não dá guerra da Coreia ou da Segunda Guerra Mundial, são anteriores a isso, bem anteriores. Divergências sérias políticas, de invasões, domínios. A família real coreana foi dizimada pelos japoneses, né? Isso tudo traz um passado histórico que dá um pouco de ruído na negociação. Isso aí tem que lidar muito. P/1 – Você tem casos que você lembre? R – É, tem. Por exemplo, no caso do italiano e do espanhol, sempre que você negocia alguma coisa com o italiano o espanhol pergunta o que que você deu para o italiano. Ele quer o mesmo, no mínimo o mesmo. Isso aí é todo dia: “Não, como é que foi lá?” Aí, você tem que mostrar o porque que teve que ser, como é que foi, como é que não foi, porque foi feito aquilo em uma empresa e não foi feito na outra. Isso é normal. E o caso principal, um caso entre japoneses e coreano é um deles. Não tem nenhum problema de relacionamento nem nada disso. Eles não se falam, mas tudo bem. (riso) P/1 – Eles não se falam? (riso) R – Só cumprimentam. Não, são extremamente educados, extremamente polidos. Mas, sempre perguntando porque aquilo, como aquilo: “Você deu...” “Você não que não sou eu, “a Vale do Rio Doce permitiu aquilo ali na Cobrasco. Por que a Cobrasco produz aquele tipo de pelota, que tem um custo menor, e não faz na minha usina, na Unibrasco? você tem que explicar. Isso acontece sempre. Isso acontece toda hora. P/2 – E o pessoal aceita, entende, reluta? R – Ó, nunca é fácil, é difícil, não, mas a gente vai conseguindo levar. Você vai aos poucos convence um, convence outro, mostra as vantagens, faz uma compensação depois. Não digo compensação técnica, tá, _____ de compensação de não ser a técnica, tá? Então você... Sempre querem estar assegurados que não estão sendo prejudicados em relação ao outro. Existe uma cláusula geral em todos os que nós temos com os sócios de que nenhuma empresa pode ser tratada de forma diferenciada. Eles sempre recorrem a essa cláusula quando acham que alguma coisa não está indo muito bem. P/1 – Essas soluções técnicas ou essas questões técnicas que o senhor levantou, elas são geralmente originadas do da Vale, ou não? Os próprios coreanos trazem idéias? R – Trazem, nós trabalhamos, a maioria a Vale está operando, a Vale toma conta, a Vale verifica, a Vale conhece mais o mercado. Mas, nós temos aí, histórias de trabalho conjunto com coreano, com japonês com italiano. É até muito bom você desenvolver tô em comum com o sócio, né? Para que ele não se esqueça nunca que esse sócio vai ser o consumidor final, é o cliente. É o rei, né? A coroa está na cabeça dele, né? Então, fazemos sim. Nós agora mesmo estamos desenvolvendo um produto em conjunto com um laboratório na Coreia para atender a usina coreana. Eles pediram trabalho em conjunto, isso é normal dentro do nosso sistema produtivo. P/1 – Como é que foi um pouco a ascensão do senhor dentro da Vale acompanhando esse sistema de pelotização? queria que o senhor contasse um pouco o seu envolvimento direto, como é que o senhor foi crescendo... R – Como eu falei eu comecei como estagiário em 71, em 72 comecei a trabalhar na pelotização como engenheiro de produção, de operação, né, acompanhando operação, produção, qualidade, treinando a parte de pessoas, ocupando funções diferentes. Aí, a partir de um certo momento, nós começamos a ter contato, não só dentro da pelotização, mas com as outras áreas dentro da Vale do Rio Doce. A Vale do Rio Doce é uma empresa integrada. Não adianta você querer que você tenha só uma unidade independente. Você depende da mina, ferrovia, porto, é tudo integrado. A pelotização é um pedaço do sistema. Então, você precisa, a partir de um certo momento, depois que você aprendeu o seu dever de casa, né, seu trabalho, você vai galgando postos e começa a trabalhar em conjunto com a equipe de planejamento, de programação e mantém a operação em cima. Então, você sai do curto prazo, que é o dia a dia, e passa para o médio prazo e depois vai para o longo prazo, né? Mas o curto prazo é a primeira coisa, tem que aprender a operar, tem que estudar, tem que treinar, tem que aprender a comandar pessoal, tem que aprender todos os sistemas de controle, todos os sistemas de rotinas, quais são as relações com os sindicatos, como você tem que tratar a nível de engenheiro. Depois você passa para um trabalho, ainda ligado sempre a parte de operação e produção, para uma etapa onde você já participa do planejamento de médio prazo da operação e da produção. E você está ainda envolvido nisso. Depois você passa para uma outra etapa onde você passa a participar da administração da produção e da administração da pelotização como um todo. Quando você assume um cargo de gerente geral por exemplo, você é o gerente geral de produção mas você participa da gestão do negócio pelotização como um todo. Porque você começa a participar das decisões de compra, das decisões de qualidade para o futuro, relações com os clientes. Você passa a ter relação com os clientes e fornecedores, você vai visitar cliente, você vai analisar o melhor tipo de produto para ser vendido. Para negociar aí é uma outra etapa, né? E aí você assumindo o cargo de superintendente mais tarde você é o responsável pelo sistema. Então, nós somos sete unidades e no caso do superintendente você é responsável pela produção, controle e todo planejamento a curto, médio e longo prazo de todas as unidades. Negociação com sócios, com clientes, fornecedores, já entrou a parte coligadas que envolve a parte financeira de aplicação, de caixa, essa parte de controle contábil, controle econômico. Desde o momento que você se transforma em um gerente de certo nível, você já passa a ter responsabilidade sobre controle de custos. Isso aí a partir de um certo momento, quer dizer, você aprendeu a operar a usina a partir daí, não só o gerente, mas todos têm as suas informações e as suas responsabilidades sobre os custos. Você perguntou mais especificamente sobre mim e eu estou me restringindo mais a minha resposta. Mas, só para não ficar esquecido que essa parte, que eu falei muito sobre responsabilidade de todos, né, então todos têm as suas informações de custos. Logicamente que custo é uma coisa que tem que ser mais ou menos controlada. Você

não pode, tem um mercado aí que está competindo com você. Mas, cada um sabe quanto que pode gastar, quanto que está gastando, quanto que está custando a tonelada daquilo, presta atenção. E vai consolidando nos diversos níveis, né? Aí você tem, quando você passa a ser gerente geral, um cargo de gerente mais alto, você além de Ter as informações você é obrigado a tomar conta da medida que vão ser, vai propor, não só você mas toda a equipe, é sempre toda a equipe para a redução de custos, para equilíbrio, para a redução de pessoal, para tomar decisões em relação ao gerenciamento de pessoal, relação com os sindicatos. Aí fica mais complicado, você já passa para um nível mais alto de relação com o sindicato. O superintendente você tem uma responsabilidade adicional, você tem que operar. Você tem toda a responsabilidade junto com a comunidade. Então, você está junto a comunidade, as autoridades, você é um representante da empresa perante a comunidade, isso que aconteceu comigo. Por exemplo, neste período o que que nós fizemos de último, agora que foi meu último trabalho aí? Foi, exatamente, negociar com os coreanos a formação da (, contratar a obra, construir e dar o . Isso terminamos em 98, está operando, está normal. P/1 – O senhor começou todo esse processo da Cobrasco? R – Desde a primeira reunião até o dia que a usina começou a operar. Agora eu sou o Diretor Superintendente. O contato com a Vale está funcionando, a Vale está operando e a gente entrou na rotina. Essa parte negocial ela era toda desenvolvida pelos superintendentes. São as atividades que eu faço hoje. Eu estou negociando outras coisas para a Vale do Rio Doce, nós podemos falar depois se for o caso. P/1 – Como é que foi a primeira reunião com os coreanos? O senhor lembra da primeira reunião? R – A primeira reunião com os coreanos, é, não começou a reunião. Começou assim: os coreanos são compradores antigos da Vale. São pessoas maravilhosas, são muito boas, todos eles são bons, tá? Cada um com suas características. Então, são grandes compradores. Aí, comercialmente eles começaram a sondar a nossa área comercial que eles queriam fazer um J.V. conosco. Eles precisavam de Ter uma garantia de X quantidades de porque queriam construir um auto forno novo lá em uma cidade chamada lá na Coréia. Começou aquela parte comercial a discutir: “Vamos fazer ou não vamos?”, “Vamos.” Aí, eles mandaram uma equipe para cá. Essa equipe veio e nós começamos a, aí veio para conhecer Tubarão. Aí eu expliquei como era o sistema, como é que ‘negócio funcionava, como é que era o nosso , como é que o negócio funcionava no . Tiveram várias reuniões, várias discussões para eles entenderem. Voltaram para a Coréia e nós ficamos no Brasil. Muito bem, “acho que está bom, vamos fazer.” Começamos a designar grupos específicos, aí, não só da pelotização mas como também da corporação para discutir o primeiro documento que pode ser chamado de . que é o acordo de acionistas para formar a empresa. Aí você discute, isso toma tempo. Discute todos os detalhes, os itens daquela empresa que vai ser formada. Aí, feito o , assinado, então, a empresa já pode ser constituída. Aí, você decide a parte financeira como é que vai ser e dá início a etapa de negociação para a construção. Mas, aí você já tem, você faz um orçamento, apresenta e depois do você cria esse , conselho como nós chamamos, faz uma reunião do conselho e diz: “Ó, terminamos, assinamos o , o investimento vai ser de tanto.” Aprova e: “Então tá Bandeira, agora você constrói” Você pega e constrói. Mas, essa parte de construção, foi um investimento de 25 milhões de dólares, é dinheiro, né? Então você tem todo um processo de negociação de tudo até a usina começar a ficar pronta. Quando ficar pronta você tem que fazer o . Começar a operar, aí é outra coisa. Começou a operar, entrou em regime direitinho, está funcionando. Sempre em reunião com eles, nunca você decide nada sozinho. A não ser que seja alguma coisa de rotina, do dia a dia. Mas as decisões estratégicas sempre em conjunto com os sócios. P/1 – O senhor comentou dentro da trajetória do senhor profissional da Vale, com essa ampliação das funções, como que a Vale prepara os seus executivos? Quer dizer, para essas ampliações, isso se acompanha de cursos de atualizações? R - A sim, tem um planejamento de curso dentro da Vale que é fantástico. Então, você faz todos os cursos inerentes, quer dizer, você faz um curso relativo a desenvolvimento de executivo. Ou então, financeiro, ou então de controle, agora está muito na moda: “Vamos fazer a , tá? E você pega pessoas com experiência de negociação, como é o meu caso, que estou envolvido a muito tempo em negociações com estrangeiros, com sócios e tal e coisa, tem todo o treinamento e você diz: “Passa a negociar com outras pessoas também.” Você se envolve em outros projetos. Tem todo um treinamento. Você tem que passar por todas as etapas de treinamento e preparação. P/1 – O senhor comentou que dentro da atuação atual do senhor e tal, a relação com o sindicato e com a comunidade. R - Atual, não, como Superintendente. Como Diretor superintendente eu administro as empresas. Quer dizer, quem faz isso hoje é o Gerente a pessoa responsável pela pelotização como operação. P/1 – Como operação, perfeito. R – Entendeu? Posso explicar como é que nós fazíamos isso. Hoje é a mesma coisa. Eu estou ligado mais a, eu sou Diretor Superintendente das coligadas e estou desenvolvendo outros projetos com outros sócios. Desenvolvendo projetos no e projeto na Colômbia de consórcio também, né? Então, essa rotina de operação do dia a dia eu já não estou responsável por ela. Eu acompanho e tomo as decisões relativas a coligadas, que é a minha função lá. E, dentro das novas oportunidades que eu tenho me envolvido mais. Mas, a negociação com o sindicato é, tem um histórico. Se você voltar a 72, 73, era época de ditadura, não havia sindicato. Se havia, não funcionava, era um sindicato que eles chamavam de sindicato de papelão. Se ele havia, aprovava tudo. Então, as negociações eram muito simples. Na década de 80, de 84 a 86, quando houve o crescimento do Movimento Sindical, vocês devem lembrar, aí, ficou duro. O Lula cresceu, a Força Sindical, a Força Sindical não quer dizer a força dos sindicatos. Isso se espalhou pelo Brasil todo, e lá na Vale não foi diferente. Nunca tivemos uma greve que paralisou a empresa, nunca. Tentaram piquetes, eu dormi várias vezes dentro da usina, as equipes ficavam dentro revezando. Mas, havia uma briga muito grande, atuava de maneira muito forte. Você tinha a organização sindical de um lado somado a _____ política. Então, quando você junta a parte sindical que tinha uma quantidade de pedidos e de requerimentos que o sindicatos queriam para os empregados, é uma coisa absurdamente grande. Você tinha a corrente política também, porque o sindicato sempre foi ligado a partido político, né. Então, o movimento ficava forte, através de piquetes, nunca tivemos problemas assim de danificar equipamento. Nunca tivemos esse tipo de problema. Tivemos sim no ano de 86, 87 um Movimento Sindical muito forte. Isso pra mim sempre foi associado ao fato da política econômica do país, né. Então, você às vezes tinha um índice de inflação que não era realmente o que estava acontecendo e aí você ia conceder reajustes e as reivindicações dos sindicatos eram maiores. A Vale oferece um reajuste de 10 e os sindicatos queria 200. Virava um . 10 para 200 é difícil. Vai negociando e vai negociando. Lógico que a Vale sempre teve uma coordenação geral da corporação para fazer isso. Então, tem as cláusulas que são específicas que dizem respeito à (pelotização?) e às áreas operacionais que são mais fáceis de ser resolvidas, que são muito específicas. E tem as cláusulas gerais que geralmente fala em salário, fala em bonificação, fala e outros benefícios, isso aí é a corporação. Mas, o sindicato negocia tudo junto. Então, esse período assim, a partir de 85 foi um Movimento Sindical muito forte. Arranjei muita dor de cabeça, muito trabalho. Não quer dizer que os sindicatos estivessem errados, tem que Ter, sindicato é uma coisa muito importante. Mas, sempre quando você mistura sindicato com política aí a coisa cresce e as reivindicações aumentam. Isso foi até 93, 94 nós tivemos bastante reivindicações. A partir de 94, 95 o Movimento começou a esfriar, principalmente porque começou a haver desemprego no país. Então, o que passou a ser importante para os sindicatos não era aumentar o salário, era manter o emprego. Isso dá para negociar, né, você vai negociando. Então, era manter o emprego. Antes as reivindicações econômicas eram um negócio absurdo, altíssimas. Algumas justas, justa a reivindicação, mas os valores altíssimos. E, depois mais a parte de manutenção de emprego, que é o que está até hoje. P/1 – E em relação à comunidade, como é que está hoje? R – A relação com a comunidade é boa. Nós lá no Espírito Santo a gente tem um programa de intercâmbio com a comunidade. Principalmente na parte que envolve meio ambiente, que envolve informação, que envolve eventos

culturais. Nós temos lá o Museu Ferroviário que é fantástico, certamente alguém da ferrovia vai falar sobre isso, é uma obra maravilhosa, um museu de memória ferroviária da Vale. A Ferrovia é anterior a Vale do Rio Doce. Nós temos lá todo um projeto de construção de parques e de jardins. A Vale trabalha muito com as prefeituras e com o estado na construção de, por exemplo, é preciso dragar um canal, é preciso fazer um aterro. Então, a Vale trabalha com isso aí de uma maneira ordenada logicamente. E sempre também muito envolvido com a parte ambiental, tomando muito cuidado com isso. Em relação a comunidade existe essa preocupação. Existem eventos de todas as maneiras: eventos sociais, eventos culturais, eventos técnicos... P/1 – Esportivos? R – Pouco, eventos esportivos nós temos o clube, mas aí a Vale não encabeça. Porque aí é o clube dos funcionários, tem time de futebol, time de vôlei, participa do campeonato. Ano passado havia um clube que era da Vale, chamada Ferroviário, Desportiva Ferroviária. Hoje não, é um clube separado, é um clube de futebol, é um clube. Mas, na parte de clube nós temos lá o Clube dos Empregados que eles frequentam mas nas atividades do clube, atividades disso e aquilo a Vale não se envolve muito. Logicamente que se tem um evento de regata, de um jogo, eventualmente a Vale participa como co-patrocinador. P/2 – Vamos trocar a fita... R – Tá demorando muito em rapaz. (riso) (PAUSA) P/1 – O senhor vai para Vale, vai para Vitória ainda hoje ainda? R – Não, vou ficar aqui no Rio a semana inteira, vou para São Paulo amanhã. P/1 – A chuva lá é brava. R – Em São Paulo? Ih, rapaz! P/1 – 6 horas da tarde cai um pé d'água... R – Você sabe onde fica aquele hotel, o Intercontinental? Acho que é na Av. Pinheiros, Marginal Pinheiros... P/1 – Na Marginal Pinheiros? R – Eu tenho que ir nesse hotel para uma reunião. P/1 – É Zona Sul, né? Isso não é lá perto do Transamerica, João Diaz... R – Eu estou fora. Então, se estiver ruim deve ser ruim para chegar lá. P/2 – Se for na Marginal, aí... R – Pelo que eu estou sabendo é na Marginal. P/1 – Deve ser na Berrini, não é muito complicado não. Do aeroporto para a Berrini é tranqüilo. P/2 – Duas horas só. (riso) P/1 – Continuação do depoimento do Senhor Luiz Alexandre Bandeira de Melo, setembro de 2000. Então, o senhor estava comentando da comunidade, como é que é a demanda da comunidade? Quando o senhor estava nesse contato direto, como é que era isso? As pessoas iam lá bater na porta? R – Você tem vários tipos de demanda. Você tem a demanda da reclamação, então a reclamação da indústria está colocada lá, tá com muita poeira, querem algum tipo de compensação. Então, você sempre procurava junto com as autoridades mostras que os caminhos que estavam sendo seguidos, através de planos, nunca você vai resolver na hora o problema. Você tem planos de curto e médio prazo para resolver o problema em um ano, dois anos, três anos. Então, esse é um tipo de demanda. Outro tipo de demanda que é muito comum é uma demanda que nós não fazemos, não atendemos, que é a demanda política por favores por algum tipo de benefício, algum tipo de coisa que vai beneficiar A, B ou C. Essa é uma demanda muito comum, infelizmente. P/2 – É muito comum isso? R – Era muito comum. Hoje em dia eu não posso falar porque eu não estou envolvido com essa área. Essa é uma demanda que ocorre em períodos que isso é muito comum. E, isso aí existe dentro da empresa uma área responsável por isso, que cuida disso. Outra demanda muito natural é a demanda por empregos locais. Por que que você vai empregar pessoas de outro lugar? Vamos dar empregos aqui. E isso é uma demanda natural, e acho que até certo ponto justa, desde que mantido um certo equilíbrio, né? Essas são as principais demandas. Sempre acontece muita demanda do pessoal pedir auxílio financeiro para as comunidades mais carentes, para asilos. Isso aí é uma coisa que pode ser feita dentro de um certo critério sempre. Isso acontece. P/1 - De um modo geral a Vale abre para ouvir as pessoas (fim da fita 2) P/1 - ...para ouvir as pessoas? R – Ouve, mas não quer dizer que vai dizer sim, né? Faz igual japonês, ele diz assim: _____, você pensa que ele está concordando mas ele está entendendo o que você está dizendo. (riso) _____. Já ganhei a discussão, não: “Entendi o que você falou. Não quer dizer que eu concordei, não.” P/2 – Uma questão que você falou, Bandeira, em relação a mineração com a poeira quando chovia... R – Isso foi no começo. P/2 – Eu queria saber agora. R – Agora nós estamos com a área toda calçada, asfaltada. Aquilo lá é um jardim. Os efluentes são todos internamente. Nós temos equipamentos de controle de poluição instalados em todas as usinas, dos mais modernos. Sempre houveram, mas agora nós instalamos em todas as usinas os mais modernos que existem, os filtros mais modernos que existem. Água recirculada, toda a parte de efluente de graxas e esse negócio todo é tudo coletado e lavado. Então, hoje eu posso dizer que a evolução foi de mil por cento, muito bom. Muito bom mesmo. Isso custa muito dinheiro, você controlar o meio ambiente custa muito caro, mas tem que fazer. Porque o , se você analisar sobre o ponto de vista puramente sobre retorno sobre o capital empregado, simplesmente não tem. Tem que analisar assim: “Se eu não fizer isso eu não consigo operar mais.” Então nós instalamos filtros eletrostáticos, que é a coisa mais moderna que tem, nós instalamos dois por usina. Tanques de contenção de água, tanques para recircular água, tanques para decantar, bombas para recircular, então, todo o sistema nosso é protegido. Acidentes acontecem? Lógico, acontece, mas você não tem, mesmo assim as autoridades estão em cima. Sai uma poeirinha na chaminé... antigamente você chegava na usina e sabia que a usina estava operando pela fumaça da chaminé. Hoje não tem mais fumaça. Cada sala de controle tem uma câmera de televisão, uma ou duas câmeras de televisão mostrando a chaminé e medindo automaticamente a quantidade de poeira que está sendo emitida. Nós temos controle, monitoramento que chama isso, de tudo automático. O tempo todo, 24 horas por dia. P/1 – Qual que foi a primeira das usinas que foi construída já com a preocupação ambiental? R – Todas foram. O que acontece é que essas usinas, vamos analisar o seguinte: Nós temos lá sete unidades. Seis foram inauguradas até 79. Ou seja, 21 anos atrás, todas tinham equipamentos de controle ambiental daquela época. Já essa mais nova, a Cobrasco já foi projetada considerando a legislação atual. Então, o que teve que ser feito foi pegar todas as seis unidades, que são mais antigas, e adequar as condições atuais. Só que isso custou mais de 100 milhões de dólares. Isso foi sendo feito, e também você não pode fazer de uma hora para outra. O equipamento pode custar cinco milhões de dólares, seis mas demora dois anos para ficar pronto, três. Você faz um programa com as autoridades, nós temos um acordo de meio ambiente assinado com as autoridades do Espírito Santo. E, esse acordo é renovável porque nós temos uma licença de operação que é ligada as nossas condicionantes ambientais. Então, dentro da nossa licença está escrito que nós temos que fazer isso, isso e aquilo, tem que botar mais um fio, tem que controlar a água, esse produto, tem que controlar aquele produto. A poeira em tal lugar, tal lugar e tal lugar para ver a influência. Instalar medidores automáticos. Essa licença vai até 92 por exemplo, até 2002. Quando chegar 2002 nós vamos renovar mais 4 anos por exemplo. É sempre um processo contínuo. Isso não para, está sempre evoluindo, progredindo. P/2 – Os japoneses, coreanos, italianos, eles colocam a questão do meio ambiente ou vocês chegam e falam: “A gente trabalha assim, tem esse tipo de preocupação.” R – Eles estão a 20 anos conosco. Então, já conhecem, já estão acostumados com o método de trabalho. Eles nunca colocam nada contra porque eles conhecem muito bem o controle ambiental do país deles. Certo? Então, não existe, lógico que pode haver: “Esse equipamento é melhor, aquele é pior.” “Eu gosto mais dessa solução ou daquela.” Mas, o conceito tem que ser aceito. O conceito é indiscutível. Nós aprendemos muito com eles. Eu particularmente aprendi muito. Aprendi a negociar, aprendi a ter calma, a olhar as coisas de fora, entendeu? Tanto o japonês como o espanhol, tanto o italiano quanto o coreano a gente aprendeu muita coisa. O fato de ter um sujeito do seu lado ali, que apesar de ser educado, ser seu amigo, te tratar bem ele está defendendo o interesse dele, da empresa dele. Eu estou com a camisa da Vale do Rio Doce e ele está com a camisa da Nibrasco ou da Cobrasco. Mas ele está pensando na . O melhor para a empresa mas... então, você está com um amigo mas, contestador. Igual ferrinho de dentista, só vai onde dói. (riso) Ele está ali, que é o melhor para a empresa, mas sempre contestando. Se ele achar que a empresa vai ser prejudicada, se você também acha _____ você resolve o problema fácil, mas você prejudicar par uma decisão que vai

beneficiar a Vale ele vai reclamar. Então, você vai Ter que negociar com ele. E convencer a Vale que fez certo. Às vezes você não consegue. Às vezes muitas pessoas da Vale não tem essa experiência de conviver com sócio. Conviver com sócio é muito difícil, mais difícil que casamento porque são mentalidades diferentes, são culturas completamente diferentes. Então você tem que convencer o sócio e depois convencer a Vale. As pessoas da Vale que não estão envolvidas, que só sabem pensar: “Eu sou a Vale do Rio Doce.” Então, quando você coloca uma ponderação em relação ao sócio as reações nem sempre são favoráveis, né? Você tem reações muito negativas, o que é muito ruim. O sócio não é um sócio, é um grande consumidor. P/1 – Senhor Bandeira, como é que o senhor viveu o processo da privatização? Como é que o senhor acompanhou isso? Expectativas e etc. R – A privatização foi, eu participei muito deste processo, eu participo da Vale, nós participamos bastante desse processo. É, havia uma grande expectativa dentro da Vale, talvez gerada até pela própria direção, pelo próprio gerenciamento da Vale que a privatização traria grandes melhoras, não digo em termos de lucro da empresa, mas grandes melhoras em termos de operacionalidade, de facilidade a empresa ia ficar melhor, mais fácil. Porque a Vale sempre foi uma grande empresa. Então havia uma grande expectativa. O pessoal fazia até comentários assim: “_____”. Vai acabar com o decreto lei número tal. Com a lei número tal. Vamos poder fazer as coisas mais fáceis.” O pessoal da Vale sempre foi muito de vestir a camisa da empresa, né? Então, havia essa grande expectativa, foi criada na minha opinião pelo próprio corpo gerencial. Que também acreditava nisso, não havia uma grande preocupação, havia preocupação normal com: “Vai demitir muita gente, vai mandar muita gente embora.” Não havia essa preocupação grande, mas havia é lógico. Então, o processo correu, dentro da empresa não houve problema nenhum, a empresa continuou operando. E com o advento da privatização as pessoas começaram a perceber que não era aquilo que nós estávamos pensando antes. Então, foi uma época difícil porque nós tínhamos todo um sistema que funcionava automaticamente, as procurações, delegações e começou a emperrar muito a máquina. E, além disso uma redução bastante significativa do pessoal. Todos nós sabíamos que sempre caberia uma redução de pessoal, isso não é novidade para ninguém. Uma redução bastante significativa para o pessoal, e gerou uma certa inquietação dentro da empresa. Essa inquietação ela já foi acalmada, ainda bem, mas durou mais de um ano. Muita insegurança, muitas trocas, e também, através de notícias de jornal, nós víamos estes problemas que vão aparecer agora de cruzamento, descruzamento, vai ficar, não vai ficar, demora para definir quem vai ser o presidente, quem vai ser o diretor. Então isso gera inquietação porque isso permeia para os níveis mais baixos. Então, se o gerente não está seguro isso transmite uma insegurança para os operários. E operário inseguro é acidente na certa. Isso houve um período bastante difícil. Quer dizer, eu que vivi essa época toda, vivi antes, vivi durante e estou vivendo agora e espero continuar esses movimentos eu senti que nós vivemos uma época muito difícil. Já a partir do ano passado começou a ser melhor absorvida e está mais acalmada. Acho que agora a situação já está mais calma. Está voltando aquela confiança na instituição como um todo. P/1 – Como é que foi o envolvimento do senhor com? R – Nós entramos, fundamos um clube e pelo decreto lei da privatização nós tínhamos direito a dez por cento das ações dentro de um certo critério, com desconto, coisa assim. Isso foi aprofundado, nós fizemos um clube com 25 mil sócios da ativa e aposentados. Esse clube tem hoje uma participação efetiva na Vale do Rio Doce. É um dos sócios. P/1 – O senhor participou do sentar para as negociações da privatização... R – Não. Só depois que foi privatizado aí nós como empregados já tínhamos o clube formado, recebemos as nossas ações e passamos a participar da empresa. Quer dizer, os empregados não negociaram da privatização, eles tomaram o direito, fundaram um clube, que é a Vale, esse clube então, participa do gerenciamento da Vale. Nós temos lá conselheiros, nós temos ações, nós somos acionistas da Valepar que é a proprietária da Vale do Rio Doce, maior acionista da Vale do Rio Doce. P/2 – Os sindicatos naquela época devem ter xingado bastante também, né? R – Não. Impressionante mas, não. Foi uma surpresa, eu até entendo. Os sindicatos não tiveram, assim, uma atuação forte nesse momento. Nós esperávamos que os sindicatos fossem ter uma atuação mais forte. Os sindicatos teve atuação forte contra a privatização, mas para participar da administração das empresa, muito fraca. Surpreendentemente fraca. P/2 – E a tua avaliação com a privatização, você acha que foi perfeita? Poderia ter corrigido alguns erros? R – Isso não sou eu quem diz, se você olhar hoje o _____ Leitão de manhã estava falando, antontem também. A privatização da Vale foi mal feita. Foi privatizada, acho que foi uma decisão mas, na minha opinião não foi bem feita. Acho que teria que ser feita de qualquer maneira deveria ser feita, fazia parte, mas eu acho que o processo não foi bem conduzido pelo banco. É, havia pontos que teriam que ser melhor esclarecidos, no começo Fundo de Pensão não podia entrar e no final uma autorização especial permitiu que a Previ entrasse. Então, eu acho que isso aí tudo houve alguma interferência política. Tudo bem, levantar o preço da empresa, pode ser que tenha sido isso. Mas, não foi bem feita, não foi bem estudada. Você vai ver o seguinte: foi feita a privatização da Vale, tudo bem _____. Ganhou? No caso quem ganhou foi a CSN, a majoritária. Só que eles não avaliaram, os vendedores, esse cruzamento de ações todas que tinha, que a Vale participa de seis siderúrgicas, a Previ participa de quatro, eles não previram essa confusão que está dando até hoje. Agora pode ser que aconteça esse descruzamento. Mas isso aí, eu acho que era um parte do problema que deveria ter sido analisada. O que me parece é que, talvez politicamente, alguém quisesse anunciar: “Vendi a Vale do Rio Doce.” Porque agora, todo esse descruzamento está sendo financiado por alguém. Então a gente fica com a pergunta, será que era esse o melhor processo? Então eu acho que a privatização, na minha opinião necessária, tudo certo para poder Ter sido melhor estudada pra ser um negócio mais bem feito. Esse cruzamento de ações ele atrapalha muito o andamento da Vale. Ele atrapalhou muito, em geral essas incertezas todas que eu falei aí, não tenha dúvida, é porque havia interesses conflitantes entre os sócios. Então o vendedor, no caso, aí, o governo, talvez não tenha estudado direito o dever de casa. Infelizmente foram só duas concorrentes, dois grupos. E regras mudando na última hora, quer dizer, eu pessoalmente acho que poderia ter sido mais bem feita. Mas, necessária, sim, precisava. Não poderia sobreviver estatal. P/2 – Bandeira, você falou que atualmente estava em um trabalho com os colombianos? R – Não. Atualmente minha função hoje qual que é? Eu sou trabalho como Diretor Superintendente Coligado, faço toda a coordenação da parte coligada dentro da Diretoria de pelotização e metálicos e coordeno um projeto de placas, junto principalmente com a Colômbia que nós estamos desenvolvendo. É um projeto muito difícil. A Colômbia é um país muito interessante, tem 40 milhões de habitantes não produz aço, tem gás, tem carvão mas não tem minério de ferro. Então nós formamos um consórcio de treze empresas, seis brasileiras, seis colombianas e um banco que é a Caf. E eu represento a parte brasileira neste consórcio. Esse consórcio está terminando estudo da viabilidade deste projeto. Seguramente a Vale do Rio Doce vai ter que caminhar pra direção de , placas é uma possibilidade muito grande. E a Colômbia é um país muito interessante, tirando a parte de guerrilha que torna o país muito complicado. Mas é um mercado muito interessante porque tem um mercado interno muito ávido e tem a possibilidade de vendas ali para o sul dos Estados Unidos, por , muito interessante também. A coisa está caminhando, não é um projeto de curto prazo. Vai sair um dia, talvez demore 20 anos. A não ser que a Colômbia seja dividida em oito países, dez países. Enquanto Colômbia vai sair porque ela precisa produzir aço, 40 milhões de habitantes e não faz nada, precisa. Vai passar a vida importando aço, que já não é um produto tão nobre assim e nem tão difícil. Mas o projeto está caminhando, nós estamos também com outros projetos de _____ também estudando. Mas basicamente esse é o que está mais em foco agora. E também nós estamos trabalhando em algumas outras oportunidades de negócio lá no Oriente Médio. P/1 – Essa saída da Vale, se associar no território estrangeiro começou quando? R – a Vale já a bastante tempo que tem os departamentos comerciais na Europa, no Japão e nos Estados Unidos. Ela começou a sair com a faz

15 anos. Depois com a _____ na França. A compra chapa e faz placa e a _____ faz ferro-liga na França e também a Vale está lá. E agora mais atualmente nós estamos procurando mercados mais competitivos para os nossos produtos. Então, de repente o que eu estou mais envolvido hoje é esse no Oriente Médio. Muito mais do que na Colômbia. Na Colômbia também mas, mais no Oriente Médio que é um negócio que está bastante próximo de sair. Entendeu? Então, é porque você tem um mercado, que é o nosso, que é venda de minério e temos um mercado, tem clientes, tem uma parte industrial e sócios. P/2 – E os sócios, que tal? R – Os colombianos são bons, árabes são bons também, todos são bons. Sócio é sempre bom (riso) não posso dizer que é ruim. P/2 – Mas as características deles... R – São diferentes. P/2 – Eles também ficam se fazendo assim de “entendi...”? R – Não. _____ é japonês. (riso) _____. “entendi, mas não concordei com nada que você falou.” São diferentes, na Colômbia eu tenho observado que são muito ativos, muito competentes. A Colômbia tem uma elite industrial, vou chamar de elite se é que eu posso chamar, muito competente. Pessoas jovens todas com a cultura muito grande, com vontade de fazer as coisas. Eu conheço muito o Vice-Presidente, é um rapaz novo de 40 e poucos anos, um cara fantástico, simples, educado, para frente. E os empresários lá são muito bons. Mas, tem esse problema da guerrilha que é verdade mesmo. A última vez que eu estive em Bogotá não podia nem entrar nem sair de carro de Bogotá, só de avião. Agora mesmo está assim. Mas a Colômbia os empresários são bastante ativos. Já os árabes são diferentes. Os árabes já são investidores financeiros. Eles tem o dinheiro, muito dinheiro mas não tem, não tem tecnologia e nem querem saber disso não. Eles querem que tenha uma equipe que funcione numa operação de uma planta de uma termelétrica e que vá dá um retorno sobre o capital que interesse na região deles. Eles querem desenvolver a região deles, eles fazem muito bem. Mas são excelentes negociadores. O conceito que, são muito bom negociadores. E quando se fala a expressão pode acreditar que é verdade, é isso mesmo. Você vai e volta, vai e volta, não são que nem os japoneses que eu falei pra você, lá você negocia. Dá um pouquinho, pede mais, desconta... você pede cem e ele te oferece um e aí vai. Negociação passa muito por aí. Ainda mais que se você considerar que esta parte do eles não produzem. Eles fazem os outros produzir para eles. Tudo bem, isso aí é uma decisão, o que acontece é que isso aí é feito, eles são muito bons. P/1 – Como que é seu cotidiano hoje de trabalho? Seu dia a dia? R – Cotidiano hoje eu vou dizer para você, isso você vai cortar depois aí, tem uns três meses que se eu dormir com minha mulher em casa foi muito. Isso você vai cortar depois que está tomando a sua fita. Meu cotidiano deveria ser estar em Tubarão a maior parte do tempo coordenando a parte de coligadas, preparando as reuniões que vamos ter com os sócios para aprovar orçamentos e etc. investimentos. As nossas reuniões começam agora em outubro e novembro na Coreia. Mas, infelizmente eu estou envolvido com esse projeto da Colômbia e esse outro no, Oriente Médio. Isso tem me obrigado a ficar o tempo todo em contato ou na Colômbia, eu tenho que estar lá esta semana e cheguei do Oriente Médio Sábado, onde eu passei dez dias. Semana que vem continuamos a negociar. Minha rotina hoje está um pouco fora de foco. Estou mais centrado nestes dois projetos e trabalho uma, duas vezes por semana em Tubarão com as coligadas preparando as coisas. tenho que terminar primeiro esse dever de casa, principalmente do Oriente Médio. P/1 – E a mudança para Vitória como é que foi? Desde que você foi pra lá e como é que foi a adaptação ali com a família? R – Eu fui sozinho, solteiro. Não teve problema, nós chegamos lá Vitória era muito pequena, muito provinciana. Eu cheguei em 72, né? Muito pequena e muito provinciana. Todo mundo se conhecia, era uma vila e todo mundo se conhecia pelos nomes. Fulano, filho de Ciclano, então era muito fechado. Mas, uma cidade boa, era muito segura e hoje já não é mais. Já copiou os efeitos, imitou o Rio de Janeiro. A cidade cresceu, já não é tão provinciana mais, tem alguns resquícios mas já não é mais provinciana. Mas a vida sempre foi de muito trabalho. Então você ia trabalhar o dia inteiro e chegava de noite ia jogar uma bola, jogar futebol, ia nadar ou ia fazer um esporte. Então é isso. P/2 – Foi lá que conheceu sua esposa? R – Conheci minha mulher lá, casei lá. P/2 – E tem filhos? R – Tem três. P/2 – São capixabas? R – Tudo capixaba. P/2 – E o que que eles fazem lá? R – O mais velho já é dentista e está fazendo pós-graduação aqui no Rio agora. Faz pós-graduação em cirurgia, aqui no Pedro Ernesto. O do meio está formando em economia agora e o mais novo estuda medicina. P/2 – Nenhum foi para engenharia. R – Igual no meu pai, está vendo? Todo mundo militar e ninguém foi ser militar. Eu engenheiro e tenho mais dois irmãos que são engenheiros e ninguém foi ser engenheiro. Interessante, né? P/1 – Bandeira, olhando a sua trajetória até aqui, se tivesse que começar de novo o senhor mudaria alguma coisa? R – Eu atuaria diferente sim, faria algumas mudanças. Teria talvez não permanecido tanto tempo no mesmo local. Porque eu apesar de mexer com diversas atividades, viajar o mundo inteiro, conhecer todo o mundo, conhecer clientes, talvez eu devesse Ter mudado depois de um certo período. Depois que você domina uma atividade devia Ter mudado para outra atividade. Dentro da própria Vale do Rio Doce. Ou até sair da empresa se fosse o caso. Mas, deveria ter exercido outras atividades. Ou na área comercial, ou na área de planejamento ou devia ter morado no exterior. Certo, eu acho que isso aí é uma coisa que eu repensaria se eu tivesse que responder: “Bandeira, está aqui, esta é a sua vida. Divide aí e em que momento você faria o que?” Teria os momentos que eu iria mudar um pouco. Porque é muito bom você ter uma história para contar de tudo que foi feito e como as coisas cresceram e evoluíram. Tecnicamente não tenho nada que reclamar, financeiramente não tenho nenhum problema, graças a Deus. Não sou rico mas consigo sobreviver bem. Mas eu acho que em termos de experiência e desafios, eu tive ótimos desafios na mesma área. Talvez o mais interessante fosse mudar um pouco de área, tivesse sido, pode ser que eu mude ainda. P/1 – E os momentos mais felizes, mais alegres da sua vida? R – Tive muitos momentos bons, muitos. P/2 – Por exemplo? R – Olha eu diria o seguinte, mas você diz em relação ao trabalho ou a vida pessoal? P/2 – As duas coisas. R – Em relação a vida pessoal é sempre você ver sua família constituída e indo bem. Vendo que seus filhos são boas pessoas, meninos bons, esposa muito boa. Isso é um motivo de eterna satisfação. Ver o crescimento deles, a evolução o progresso, isso é muito bom. Agora, em termos assim de trabalho existem momentos mais marcantes e menos marcantes. Os momentos bons são aqueles, para mim vamos começar de trás para frente, do presente para o passado, meu último momento, pode ser que eu tenha um momento ótimo daqui a uma semana ou 15 dias eu não sei o que vai acontecer, foi realmente quando eu consegui obter a autorização e todas as permissões para construir a usina da Cobrasco. Foi uma época muito dura, havia uma pressão muito grande, era época de eleição então eu quando consegui obter isso para construir essa usina eu fiquei muito feliz. Foi um trabalho que eu fiz. Tive muito desgaste, desgaste pessoal, desgaste familiar. Isso foi um grande momento já tinha o dinheiro, os coreanos estavam em cima, tinha tudo e nada. O Espírito Santo estava naquele rema rema, faz não faz, a gente estava perdendo o projeto até que em um momento nós conseguimos fazer. Depois da construção tudo bem a gente ficou feliz também. Outros momentos muito bons forma quando a gente teve os reconhecimentos em termos de qualidade dos nossos produtos, produtividade dos nossos produtos, relativa a entidades internacionais que reconheceram, certificaram com os nossos produtos é um momento muito feliz também. Você vê, nós conseguimos todas as ISOs do mundo, nós conseguimos tudo. E agora o pessoal continua fazendo, esses foram os felizes. Na década de 80 é, uma vitória que nós conseguimos e que eu participei ativamente, acho que foi uma vitória muito grande a gente conseguir manter as unidades em operação naquela época daquelas greves. Porque tudo parou, nós conseguimos manter. Fizemos uma estratégia, funcionou. Isso aconteceu uma quatro ou cinco vezes, quando eu era Gerente de Operação e depois quando eu era Superintendente, tivemos que fazer isso. E antes, certamente que a cada novo de usina que nós tínhamos era uma grande festa, né? Principalmente quando tinha assim algum recorde de produção aí era muito bom. E lógico que em todas as visitas e viagens que a gente faz ao exterior e tem feito você ouvir o reconhecimento do sócio japonês, do italiano,

do espanhol, do coreano pelo trabalho que você está desenvolvendo isso é muito gratificante: “Meus parabéns, a coisa está indo bem” Isso aí é muito gratificante. P/1 – E sonho Bandeira? Projeto de futuro... R – É, eu estou em uma idade que eu não posso pensar em parar de trabalhar, mas por outro lado eu não quero rotina. Eu não estou mais na época de ficar mexendo com rotina. Eu penso que talvez agora eu deva mudar de atividade, talvez mudar de país. Ir para uma outra atividade de desafio. Pode ser um projeto desses tipo Colômbia, um projeto desses tipo Oriente Médio, um projeto de placas nos Estados Unidos, alguma coisa assim. É um desafio, uma coisa nova escapando um pouco da rotina, eu acho que depois de muito tempo em rotina, de muito conhecimento e de muita experiência que a gente adquiriu ao longo deste tempo tem uma perda de dinheiro da Vale do Rio Doce e eu ficar mexendo com rotina, com coisa que as pessoas já estão fazendo muito bem. Nós temos que treinar gente nova para fazer isso. Eu acho que eu tenho que participar de outras negociações, de outros desafios e mudar. Sair para outra atividade, acho que esse seria meu sonho no momento. Se você disser: “Você quer ganhar o dobro do salário e ficar mexendo na rotina que você mexe hoje?” Eu sinceramente não ficaria feliz. Eu quero ganhar o dobro do salário mas, mexendo em uma atividade melhor. (riso) P/1 – Então para encerrar eu vou fazer uma última pergunta. O que que você acha de um Projeto Memória e de Ter participado desse depoimento? R – É, eu falei em um certo momento aqui que algumas coisas da Vale estavam voltando a ficar boas. Esse é um exemplo típico, o Projeto Memória, durante a fase turbulenta da privatização antes havia isso, não desse jeito, mas havia alguma coisa nesse sentido. Mas durante a fase turbulenta muita coisa se perdeu e não deveria Ter sido perdida, tá certo? Então esse Projeto Memória eu acho que está resgatando exatamente aquilo que tem de mais importante na empresa, que é o conhecimento, que é a história da empresa. Como eu falei eu gosto muito de saber do passado, de ver os erros do passado e não repeti-los no futuro. Então eu acho que esse Projeto Memória é um grande projeto, é uma iniciativa muito brilhante. A Vale sempre faz coisas muito boas quando quer fazer, quando deixam fazer. E eu estou muito satisfeito de participar aqui. Agradeço muito aí a vocês e contem comigo que eu estou a disposição. P/2 – Está legal. P/1 – Tem alguma coisa que o senhor gostaria de falar mais? R – Se vocês estão satisfeitos eu também estou. P/1 – Então está ótimo, muito obrigado. (fim da fita 3)