

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Memória 15 anos do Programa Nestlé Nutrir Crianças Saudáveis (PNN)

Nutrindo responsabilidade social

História de [Carlos Faccina](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 24/06/2014

P/1 – Seja bem-vindo, Carlos em nome do Museu da Pessoa e do programa Nutrir Nestlé. Pra gente começar, o seu nome completo, data e local de nascimento.

R – O meu nome completo é Carlos Roberto Faccina. Eu nasci em Campinas no dia nove de julho de 1947, como vocês podem observar, já faz tempo. O nome completo da cidade é Santo Antônio da Borda das Campinas e quando os meus alunos me perguntavam onde eu tinha nascido eu jamais dizia que tinha nascido em Campinas, mas em Santo Antônio da Borda das Campinas, por motivos que os mais velhos conhecem.

P/1 – Você vai contar pra gente, então.

R – Porque Campinas tinha uma fama muito [...] que lançaram sobre a cidade, não é verdade, que era, vamos dizer assim, uma cidade de gays e ser campineiro na década de 80 e na década de 90 foi muito difícil. Então, quando os alunos me perguntavam onde eu nasci, eu dizia Santo Antônio da Borda das Campinas e os alunos perguntavam pra mim: “Onde é que fica essa cidade?” “Perto de Jundiá?” (risos). Eu não estava mentindo, estava dizendo que nasci na cidade correta, mas não entregava o ouro para os meus inimigos. Mas essa fama depois acabou passando, etc., etc., não é? Pelotas ainda sofre um pouquinho disso, como nós sabemos, tem esses folclores, vamos dizer assim, que obrigavam os campineiros se defenderem como podiam.

P/1 – Conta um pouquinho de como você foi parar lá, você lembra-se dos seus avós, tem essa memória...

R – Eu nasci lá em Campinas, filho de dois ramos de italianos, os Ferronato de um lado, o lado materno e os Faccina do lado paterno, todos eram da região de Campinas, vieram como imigrantes no final do século XIX, início do século XX, para a cafeicultura no estado de São Paulo e gradativamente, como a história registra, esses pequenos imigrantes, esse grupos de imigrantes, essas famílias foram poupando algo que não existia no Brasil, que antes dos imigrantes, nós tínhamos mão de obra escrava, então, a idéia de poupança não existia e os italianos traziam isso com eles. Já em torno de 1920, muitas famílias, inclusive a minha família do lado materno e família do lado paterno já tinham condições de comprar pequenas propriedades. É por isso que nessa região surgiu a pequena propriedade cafeicultora e que depois, foi muito prejudicada e devastada na década de 30. Quando aconteceu isso, toda a minha família quer do lado materno, quer do lado paterno, na crise de 1930, quando o café... o preço do café na Bolsa de Nova York foi à praticamente zero, Getúlio Vargas foi obrigado a queimar café para tentar manter o preço do café, ou seja, reduzir a demanda, a oferta de café, tanto o lado materno, quanto paterno veio pra São Paulo trabalhar na indústria, porque aí nós estamos saindo já da fase da cafeicultura e a industrialização começando a acontecer já em São Paulo. Então eu tive uma infância, vamos dizer assim, que eu pouco me lembro da minha infância em Campinas, mas eu me lembro muito da minha infância aqui em São Paulo, em 1950, vamos dizer assim, 1960, onde eu era absolutamente um moleque de rua, eu morava no bairro dom Ipiranga, nossa rua nem se quer era asfaltada, nós éramos naquela época, crianças que brincavam na rua, porque não tinha as alternativas que as crianças têm. Mas acho que era uma boa época, a gente tinha o campinho de futebol, a gente tinha as nossas brincadeiras, todas elas na rua com liberdade, não se falava em violência, não se conhecia violência, os vizinhos se conheciam, quer dizer, era uma vida totalmente diferente. Então, a minha infância eu posso dizer que foi uma infância de moleque de rua, mas muito feliz.

P/1 – Pra deixarmos registrado, qual o nome dos seus pais?

R – Euclides Faccina, meu pai e Luísa Ferronato Faccina, a minha mãe.

P/1 – Você sabe a história de como eles se conheceram?

R – A minha mãe tinha um sítio, onde hoje está a igreja de Santo Antônio, no bairro de Santo Antônio em Campinas, quer dizer, o sítio dela, hoje é a cidade, o pai dela é a cidade. E o meu pai, com a crise do café, tinha saído de Itatiba e ido trabalhar na Fazenda Mato Dentro em Campinas, que era uma fazenda do estado, uma fazenda experimental. E lá, num bailinho da tia, como se chamavam na época, tia era onde se guardava o milho, guardava os cereais, etc., e a moçada fazia baile na tia. E a minha mãe conheceu o seu Euclides e acabaram se casando lá em Campinas em 1946 e em 1947, nasceu o Carlos, que sou eu.

P/1 – E ele trabalhava na fazenda e sua mãe?

R – O meu pai trabalhava nessa fazenda do estado e a minha mãe no sítio. Depois da morte do meu avô materno, Antônio Ferronato, ele morreu, os filhos venderam o sítio, na crise do café também e vieram todos para São Paulo. Eu, na minha infância em São Paulo, acabei morando com as minhas tias, irmãs da minha mãe, porque a minha mãe e o meu pai foram trabalhar e não tinham com quem deixar. Eu morei dois anos com as minhas tias, foi uma época extraordinária da minha vida, sete tias para cuidar de mim e dois tios para cuidar de mim e foi uma fase espetacular. Isso no bairro do Tatuapé, na Rua Cantagalo, que outro dia eu passei por lá e não reconheci mais, porque mudou totalmente, hoje é um lugar altamente valorizado no bairro do Tatuapé, a Praça Silvio Romero hoje é um centro comercial, prédios extraordinários, etc., não tinham mais nada a ver com a Cantagalo da minha infância. Mas aquela rua ficou na minha cabeça, durante muitos anos, eu morei ali.

P/1 – Antes de ir para o Ipiranga?

R – Vim para o Ipiranga, minha mãe comprou uma casinha, um terreno, os parentes se juntavam, naquela época era comum o mutirão da família, a “italianada” se juntava e no final de semana, sábado e domingo fazia a casa. Todo mundo ajudava todo mundo, então, depois de alguns anos, vamos dizer assim, ou uns dois anos, a casa ficou (risos) razoavelmente pronta e nós fomos morar lá, eu, meu pai e a minha mãe, eu sou filho único, não tem outro filho, infelizmente eu não tenho irmãos, alguns dizem: “Felizmente, você não tem irmãos”, eu, como não tenho irmãos, digo assim: “Infelizmente, eu não tenho irmãos”, a gente fica... exatamente ao contrário. Então, nesse Ipiranga, eu cresci até casar. Eu fiquei no Ipiranga, eu estudei no Ipiranga, fiz o ginásio de antigamente, fiz o colegial e morei o tempo todo lá e até me casar, aos 23 anos de idade, que naquela época, a gente casava cedo. E estou casado com a dona Rosemeire até hoje.

P/1 – Conta um pouquinho da sua primeira infância, em que colégio você estudou...

R – Eu estudei no colégio Modelo, era um colégio na Via Anchieta, a Via Anchieta que vai ligar agora... naquela época, era uma pista única, que vai pra Santos, a única estrada para Santos. O Colégio Modelo estava ali, o bairro chamava-se Moinho Velho, era um subdistrito do Ipiranga, e o colegial eu já não pude fazer ali, porque eu comecei a trabalhar, eu com 13 pra 14 anos, eu tive um registro especial para trabalhar, dado pelo Ministério do Trabalho e fui ser office-boy na Cibra Fuit, era uma empresa que importava maçãs e peras da Argentina, ali na Rua Cantareira. Então, eu não podia estudar mais lá, porque eu trabalhava praticamente no centro da cidade e fui fazer química industrial no Colégio Oswaldo Cruz, na Rua Marechal Deodoro, desculpe, na rua... esqueço o nome da rua agora, mas é uma rua... desculpa Avenida Angélica com Praça Marechal Deodoro, exatamente nesse lugar, eu fiz o curso de Química, quatro anos. Formei-me em Química Industrial, tentei a profissão e posso dizer pra vocês que sou um químico fracassado (risos), não consegui ser químico. Como eu não conseguia ser químico, porque eu não tinha aptidão pra química, eu não gostava de química, mas dizia que era uma profissão que dava dinheiro, eu acabei indo fazer o quê? Faculdade de Filosofia, e um professor me levou para dar aula num colégio estadual. Ai, esse colégio estadual me aceitou, estava no primeiro ano da faculdade de Filosofia da Universidade Católica, São Paulo. Eles, naquela época, davam uma autorização especial para quem estava estudando e você podia dar aula, as chamadas aulas excedentes, os professores titulares estaduais do ensino público escolhiam as suas aulas, o que sobrava vinha para gente. Então, eu comecei a dar aula no colégio estadual e ai, comecei a minha carreira de professor. Terminei o curso de Filosofia, quando terminei o curso de Filosofia, eu fui convidado a dar aula no Colégio Nossa Senhora da Glória, que era um colégio marista, ai no Cambuci e no Colégio Arquidiocesano, também dos maristas, que é ali na Avenida Domingos de Moraes, onde passa o metrô. E comecei a dar aula, terminei o curso de História, bom, o quê que eu faço da minha vida agora? Vou fazer um mestrado em Filosofia. E fiz um mestrado em Ciências, porque naquela época, não havia essa separação, era mestrado ou em Filosofia, ou em Ciências ou estava começando naquela época, o mestrado em Economia e o mestrado em Administração. Para vocês terem uma idéia, era a Fundação Getúlio Vargas, Administração, tinha acabado de formar as suas primeiras turmas, não existiam administradores de empresas na época e os economistas sim, porque Economia era um curso mais velho, é da década de 40 e eu tive a honra, depois, de trabalhar com os fundadores do curso de Economia na minha vida. Ai, eu me meti no mestrado e um amigo, professor, que era professor de Educação Física no Glória, conhecia o coordenador do primeiro ciclo de Ciências Humanas da universidade Mackenzie e eles precisavam de um professor de Metodologia Científica. Ele falou: “Vai lá, se apresenta para o Professor Ibsen Adão Tenani, esse é um nome que na minha memória sempre vai continuar. Cheguei lá num sábado à tarde, ele falou assim: “Começa na segunda-feira pela manhã”, falei: “Mas professor...” “Começa segunda-feira pela manhã. “Tá aqui o seu horário, tchau, não tenho tempo pra ficar conversando com você”, eu falei: “Meu Deus do céu, esse homem é louco!” (risos). Segunda-feira de manhã apareci no Mackenzie, 1973, eu tinha 24, 25 anos de idade. Comecei a dar aula no Mackenzie.

Comecei a dar aula no Mackenzie de Metodologia e fui dando aula de Metodologia, fui dando aula e o pessoal foi gostando, achando que eu era bom professor e tal. Mesmo no ginásio antigo, que eu dava aula, eu sempre era paraninfo, eu me dava muito bem com os alunos, eu gostava de dar aula, a molecada se aproximava muito de mim, a gente jogava uma bolinha depois da aula. Então, no Mackenzie, eles foram gostando e eu fui gostando e o Diretório Acadêmico foi gostando muito de mim, porque nas universidades, você sabe que tem os diretórios, e o Ibsen, um dia falou assim: “Olha, o vice-coordenador vi embora, e eu gostaria que você ficasse no lugar dele”, falei: “Mas eu, professor? Eu não tenho experiência” “Você adquire experiência, esse negócio de experiência é besteira”, ele falou, como ele me contratou para professor (risos), me contratou para assessor. E eu fiquei como assessor, até que um dia, ele teve que se afastar, porque ele fez... ele era um empresário muito forte, ele fez um

convenio, não tinha mais tempo para cuidar da universidade, ele se afastou e me indicou e eu fiquei no lugar dele. Fiquei como coordenador, então, do primeiro ciclo da área de Ciências Humanas em 1976. Ai veio à eleição para diretor da faculdade de Economia, porque os primeiros anos eram básicos, então, Economia, Administração, Letras, Contabilidade, Pedagogia, etc., estavam todos na área de Ciências Humanas. Quando você terminava o básico, você ia pra tua faculdade, e eu tinha muito mais ligação com o pessoal da Economia, Administração e Contabilidade do que com os demais cursos. E ele... e veio a eleição num dia, eu tio na minha sala de coordenador, os alunos chegam lá e falam: “Professor, nós gostaríamos que o senhor fosse diretor da faculdade”, falei: “Mas gente, eu não sou economista, eu não posso” “Não, o estatuto não diz isso, diz que o senhor tem que ser professor adjunto no mínimo”, e eu era professor adjunto, eu já tinha terminado o mestrado a essa altura do campeonato, estava defendendo tese já. Falei: “Bom, vocês é que sabem, mas é coisa de maluco”, ai veio à eleição, a eleição eram os professores titulares, os professores adjuntos, o representante dos professores assistentes e os alunos, eles tinham 1/5 da congregação. Primeiro lugar era um professor, segundo lugar, outro professor; terceiro... quarto lugar, Professor Carlos Roberto Faccina, ai... em quarto lugar, o terceiro colocado da lista, o Professor Brancato levanta e diz o seguinte: “Eu não quero ser diretor da faculdade. Portanto, eu cedo o meu lugar ao Professor Carlos Faccina na lista triplíce”. Isso, no mínimo, já tinha sido maquinado por ele, que era assessor do reitor pra ver se eu entrava, mas eu... eu posso dizer a vocês com toda a franqueza que eu tava inocente nessa história, que ninguém me falou nada, ninguém me consultou, mas eles tinham tramado, os veteranos tinham tramado. Um mês depois, o presidente da instituição que era o Reverendo Boanerges Ribeiro, que vocês sabem que o Mackenzie é uma entidade presbiteriana me chamou e perguntou assim pra mim: “O senhor quer ser diretor da faculdade de Economia? O senhor aceita o cargo? O senhor tem cinco minutos para pensar”, olhei pra mim, eu tinha 28 anos, era um garotão, 28 anos, tava saindo das fraldas. Falei: “Aceito reverendo” “Era isso que eu esperava do senhor. Sua posse é dia tal”, posse solene. E assim virei diretor da faculdade de Economia do Mackenzie. Fui reeleito mais uma vez, eram três anos de mandato e fui reeleito pela terceira vez. Fiquei nove anos como diretor da faculdade de Economia. No ultimo ano do meu último mandato, eu fui fazer um curso na Escola Superior de Guerra no Rio de Janeiro.

P/1 – Que história, hein?

R – Minha história é essa. Você vê que a minha carreira foi planejada. Eu falo muito em carreira hoje e eu falo: “Gente, dá pra planejar a carreira, mas não é bem assim, têm as curvas, as ladeiras, as subidas, os buracos, têm que tomar cuidado”. Então, eu fui fazer esse curso na ESG, a ESG naquela época era um negócio importante e ministros iam dar palestras e tal, eu fui lá e um dos palestrantes era o presidente da Nestlé. Alexandre Mahler, 1973, por ai, 73 pra 74 – se falhar as datas, depois eu dou, eu mando pra você, sabe, porque a memória vai falhando – e ele deu a palestra dele e dentro do cerimonial da Escola Superior de Guerra, os militares são... você sabe que eles são todos rígidos e a coisa funciona pá, pá, pá, não tem nem pra lá e nem pra cá. Eles sortearam cinco pessoas do auditório para tomar café com o conferencista, se por ventura você fosse sorteado duas vezes, você não iria, só seria sorteado uma terceira pessoa. E eu fui sorteado para tomar café com o senhor Alexandre Mahler, presidente da Nestlé. Eu era diretor da faculdade de Economia do Mackenzie e estava eu ali, o senhor Alexandre Mahler chegou pra mim e falou assim: “O quê que o senhor achou da minha palestra?”, ele tinha acabado de chegar ao Brasil, ele estava a um ano no Brasil, ele tinha vindo da Venezuela, ele era suíço alemão. Eu falei: “Olha, senhor Mahler, o senhor quer ouvir o que eu penso?”, “Quero ouvir o que você pensa”, ele era explosivo, falei: “Olha, a sua palestra foi boa”. “E o meu português?”, falei: “Olha, para uma pessoa que está a um ano no Brasil, o senhor é extraordinariamente capaz, o senhor está falando muito bem”, “Verdade?”, eu falei: Verdade. Eu só não gostei de uma coisa que o senhor falou, quando o senhor desceu o cacete na universidade brasileira, que nós não formamos ninguém, que o senhor tem que gastar uma fortuna para treinar gente na empresa, que vem todo mundo despreparado, que não sei que lá, e que pá, pá, pá... não gostei disso, não é verdade. Sabe por que não é verdade? Porque quando eu convidei uma pessoa que nem o senhor, quando eu convidei um empresário importante para ir a minha escola, debater o currículo, trocar idéia com os professores pra gente poder fazer um currículo mais adaptado à realidade brasileira, sabe qual é a resposta que os senhores me dão sempre? “Não tenho tempo” “Mas eu tenho tempo”, ele falou pra mim: “O senhor me convida que eu irei”, falei: “Está bem. “Em outubro, agora...”, isso era em julho, “Em outubro, tem um seminário, eu vou convidar o senhor”, convidei e ele veio e ai, eu comecei a conhecer o Mahler, veio o Antônio Salgado Peres Filho, que era o diretor de Recursos Humanos, Assuntos Públicos e Jurídicos, uma pessoa extraordinária e ele me disse assim: “Eu queria que vocês fizessem um trabalho pra nós”, a Nestlé, naquela época, estava passando por uma questão muito séria na questão da amamentação infantil, que tinha dado um problema sério na África, teve um julgamento em Genebra, agora se não me falha a memória, ou na capital da Suíça, contra a Nestlé, havia todo um... da amamentação, da substituição do leite materno pelo leite em pó, havia um ativismo muito grande contra a Nestlé. “Eu queria que o senhor fizesse uma análise disso no Brasil”, e eu fiz a análise desse problema no Brasil. Como o Mackenzie tinha um centro de desenvolvimento em Irecê, Projeto Rondon, não sei se vocês já ouviram falar, nós tínhamos um campo lá, a cada mês, nós mandávamos pra lá, 30 alunos de todas as especialidades para ajudar a comunidade. Então, eu fiz a pesquisa lá, leite em pó versus amamentação e fiz na periferia. Fizemos um trabalho, eu contratei médicos para nos ajudarem, porque o Mackenzie não tinha médicos, não tinha nutricionistas, e nós fizemos o trabalho e entregamos. Esse trabalho, ele mandou para a universidade de Genebra, que elogiou muito o trabalho. Nós estávamos, até que um dia, num bom almoço, nós estávamos almoçando, eu, ele e o Salgado, ele falou assim: “Você não quer trabalhar na Nestlé?”, eu falei: “Seu Mahler, o quê que eu vou fazer na Nestlé? Eu sou professor, (risos), dizem as más línguas que quem sabe, faz, quem não sabe, ensina” “Não, você não é metido a ensinar, a desenvolver pessoas? Vai lá e trabalha com a gente no treinamento da empresa”, eu falei: “Olha, seu Mahler, pra mim é um prazer, mas eu preciso pensar um pouquinho antes de eu aceitar uma tarefa dessa. “Eu tenho carreira acadêmica, eu posso um dia ser reitor”, aliás, eu tinha sido já com pouca idade, cogitado para ser reitor da universidade, mas eu sabia que eu era muito jovem pra isso. Já tinha sido muito jovem para ser diretor. Quebrar dois tabus assim é meio complicado. Passaram uns dias, eu falei com o Antônio, bati um papo com o Antônio, ele disse: “Você vai devagarzinho, você conhece a empresa”, ai me contrataram, eu acho que eu fui a única pessoa que foi contratado part-time, ou seja, meio período, que eu tava terminando o meu mandato na faculdade. Ele falou: “Você termina o seu mandato lá e você vem tempo integral pra cá”, não fizeram contrato, eu fui contratado, vamos dizer assim, por serviços prestados, e ai, quando eu terminei, ele falou: “Olha, você vai ficar definitivamente e a sua missão é desenvolver o treinamento nessa empresa”, as palavras dele foram assim: “Porque nós não temos treinamento na Nestlé. Aqui, todo mundo treina tudo, mas não é aquilo que tem que ser treinado. A sua missão é essa”. E eu vim como, na época, chamava chefe de sessão, que era nossa estrutura, né, era o primeiro grau, vamos dizer assim, da chefia, pra ser chefe de sessão de treinamento. E fui parar no nosso centro de treinamento na Granja Vianna, nós tínhamos um centro de treinamento lá, que o Mahler tinha estabelecido e tinha construído na Granja Vianna que era um espetáculo, tinham 60 apartamentos, muito simples, confortáveis, mas com todo aparelhamento para treinamento, ou seja, um lugar em que a pessoa se internava, ia lá e

treinava. E eu fui pra lá e dessa forma, fui contratado como chefe de sessão, ou vamos dizer assim, responsável; pelo treinamento na Nestlé do Brasil.

P/1 – Você lembra quando, mais ou menos?

R – Em 1974, 73 pra 74. Ai, eu falei: “O quê que eu vou fazer?” A primeira coisa que eu tenho que fazer numa empresa tradicional e que gerente, diretor não precisava de treinamento... a Nestlé de 74, 75, ela tinha... o mínimo de share que ela tinha era de 60% do produto, quer dizer, ela era a rainha do mercado. Então, treinar pra quê? Fazer pra quê? Se nós somos os donos do mercado? Leite em pó, por exemplo, nós não vendíamos leite em pó, as pessoas requisitavam leite em pó. A realidade era totalmente diferente. Então, era muito mais difícil você lidar com uma empresa vencedora, absolutamente vencedora do que lidar com uma empresa que hoje, por exemplo, tem que competir palma a palma com as empresas na gôndola do supermercado. Na época, nós tínhamos três achocolatados, hoje, pelo o que eu saiba, tem 40, não é verdade? Então, a situação é diferente. E eu comecei a ir a cada um dos grandes gerentes perguntando pra eles o que ele achava que deveria ser o treinamento do funcionário dele e dele próprio. Depois que eu fiz toda essa análise, fui bem recebido por uns e mal recebido por outros, outros não queriam nem me receber, mas acabaram, porque ele mandou que me recebessem, acabaram me recebendo, quer dizer, eu também nunca cheguei arrogantemente, eu sempre disse ao diretor ou gerente: “Eu não sei nada de Nestlé, o senhor sabe tudo, só que eu posso contribuir com o meu conhecimento de fora pra dentro, minha formação acadêmica, a minha formação cultural, a minha visão de mundo que é diferente da de vocês, nós podemos fazer uma boa dupla”, e dessa forma, eu fui conquistando a pessoa e montei uma... aquilo que nós chamamos de espinha dorsal, ou seja, um treinamento para os supervisores de fábrica, que era o básico, supervisores de distribuição, depois, um curso médio de gerência que já era para gerentes, para chefes de departamentos e um curso mais avançado de gerência para os gerentes executivos. Isso se chamava uma espinha dorsal, porque o conteúdo, a titulação do curso era a mesma, só que o que mudava era a intensidade do conteúdo. Isso foi um sucesso muito grande e etc., foi muito bem, passamos a empresa... eu me adaptei à empresa, acabei fazendo amizade com isso, me proporcionou a possibilidade de conhecer praticamente toda chefia da Nestlé Brasil que passou pelo centro de treinamento, isso foi extremamente válido, até que um dia, eu recebi um telefonema do meu chefe que era o Antônio Salgado, que eu tava ligado a ele, ele disse assim: “Olha, você vai deixar o Treinamento e vai assumir Assuntos Públicos, que o doutor Irati vai se aposentar e tal, então você vai ficar no lugar dele”, saio então de Recursos humanos e fui para Assuntos Públicos. Depois, voltou Treinamento e Desenvolvimento pra mim e Assuntos Públicos, eu fiquei com as duas coisas, foi nesse momento que fui enviado para Suíça, fiquei lá aproximadamente dois anos na Suíça e voltei em 92, quando aí, eu fui nomeado subdiretor de Recursos Humanos, sous-directeur em francês, fica mais bonito. E agora, o que eu faço?

P/1 – Vamos voltar para onde estávamos (risos), você tinha acabado de entrar na Nestlé, já tinha passado por Treinamento, foi pra Suíça, voltou...

R – Não, antes de ir para a Suíça, eles me devolveram Treinamento e desenvolvimento, eu fiquei com a área Publica e a área de Desenvolvimento e eu era gerente já nessa altura do campeonato, gerente de nível máximo. Ai, nessa altura, o Mahler estava na Suíça, o Antônio estava o Brasil e o presidente aqui no Brasil era o senhor Félix Romeo Braun, que também eu conheci desde a época em que eu fiz o meu primeiro trabalho para a Nestlé, quando era professor. Ai, eles resolveram me deportar para Suíça, fui deportado pra lá com a família, talvez eu tenha sido o cara mais velho pra empresa, tinha quase 40 já. Fiquei lá quase dois anos e lá eu me submeti, vamos dizer assim, na realidade, o que eles queriam de mim era um conhecimento da Nestlé mundial, era isso que eles queriam de mim. E aí, eu fiquei lá, uma boa parte do meu tempo, em Recursos Humanos na sede, fiquei em Treinamento e Desenvolvimento, fui pra área de Remuneração e depois, fui para área de Public Affairs, como eles chamam que aqui, nós chamamos de Questões Públicas. Vencido esse tempo, eu voltei para o Brasil em 93 e em 93, eu fui nomeado subdiretor de Recursos Humanos, que o Antônio tinha Recursos Humanos, o Antônio Salgado tinha recursos Humanos, ele tinha o Direito Jurídico com ele e tinha Assuntos Públicos. E ele mesmo disse: “Dá o Recursos Humanos para o Carlos e eu fico com essas duas áreas até eu me aposentar”, como, de fato, aconteceu. Ai, como diretor de Recursos Humanos, eu era subdiretor ainda, não era nem diretor pleno, eu comecei a tarefa de olhar a Nestlé de uma forma um pouco diferente, porque a essa altura, em 93, nós já tínhamos as questões naturais que hoje existem aí, mas elas estavam começando: competitividade, pessoal mais preparado, o inglês já não era mais um desejo, mas era uma necessidade, a liderança tinha que ser um pouquinho mais objetiva, o foco mais no negócio, a integração das áreas que efetivamente, nós tínhamos áreas extremamente competentes a Logística competente o Marketing, competente mas não havia uma integração das partes. Então, esse trabalho demandou de nossa parte primeiro, uma reanálise do perfil gerencial da Nestlé, qual era o perfil gerencial que a Nestlé precisava para enfrentar os anos 90 e os anos 2000. Para isso, nós fizemos um grande estudo de cenários, cenário Brasil e cenário internacional, sob o ponto de vista de Recursos Humanos, sob o ponto de vista de tecnologia, sob o ponto de vista da Economia e sob o ponto de vista de resultados. Então, fizemos esse cenário e esse cenário foi à base pra gente começar a trabalhar com ‘que salário iremos pagar? Como vamos pagar? Quanto vamos pagar?’, aí construímos vamos dizer assim, a organização salarial, ‘o que vamos treinar? Quem nós precisamos?’, aí nós vamos ver a questão de competências que é moda hoje, todo mundo usa, mas naquela época, pouca gente falando em competências gerenciais, nós estabelecemos as competências gerenciais, ligamos isso a gestão de desempenho, ao salário e ao desempenho do individuo para análise de carreira e de promoção e segundo treinamento dando apoio pra isso. Nessa época, a Nestlé mundial, a Nestlé sede, ela não interferia vamos dizer, de uma forma muito direta, nós tínhamos uma grande liberdade, o que a gente fazia era fazer o projeto e conversar com eles. Eles, normalmente, adicionavam uma série de coisas aos projetos, nós colocávamos em execução. O que nos dava assim, uma liberdade muito grande de trabalho, mas eu sei que hoje, nos últimos anos, as matrizes vão dizer assim, de um modo geral, estão na área de Recursos Humanos interferindo muito mais, criando muito mais, etc., mas era uma época de 20 anos atrás. Com isso, nós tivemos uma fortuna muito grande de um lado, a gente encolher os custos, nós reduzimos a massa salarial, e aumentamos a eficiência da empresa, que era uma das coisas que a gente buscava. E tendo um equilíbrio no tratamento humano, isso também, pra nós, era fundamental. Sem ser paternalista, mas tratando o homem como ele é e não como a gente pensaria que ele deveria ser. Isso é uma frase famosa de um escritor russo chamado Tchekhov, ele fala assim: “Você tem que entender o homem como ele é e não você pensa que ele é ou gostaria que ele fosse. Cada um de nós é um individuo que tem suas características e tem que ser compreendido”, lógico que você bota esse grupo de pessoas dentro de um grupo de trabalho, mas cada um tem a sua individualidade e ela deve ser preservada. E quanto mais você tem diversidade, mais você tem o quê? Produtividade, ao contrario do que as pessoas pensam que ter diversidade é ruim, não, a diversidade é boa, só que você tem que controlar a diversidade, você tem que focar essa diversidade, você tem que conversar com as pessoas, você tem que dar um

espaço para as pessoas trabalharem, etc., essa foi a nossa filosofia de trabalho e que deu muitos resultados, eu tenho impressão que sob o ponto de vista de resultados foi bom, sob o ponto de vista da nossa estrutura, como toda, foi bom. E nesse momento, eu fui chamado para assumir Assuntos Públicos, novamente, como diretor, isso foi em 1993, 94 e 95. Em 95, eu fui chamado para reassumir a área Pública, não agora, como gerente, o Antônio Salgado tava se aposentando e eu assumi essa área e me tornei diretor pleno, vamos dizer assim, diretor estatutário. O diretor estatutário tem uma grande vantagem, se ele cometer algum erro, ele vai para cadeia (risos), porque ele responde civil e criminalmente pela empresa, os estatutários são os responsáveis pela empresa, são aqueles que são julgados ou não em função dos seus atos. Então, eu cheguei ao ápice da minha carreira, cheguei ao ápice da minha carreira. E aí, eu tinha na minha mão, falei: ‘bom, e agora? Responsabilidade social. Che facciamo noi? Com a responsabilidade social? A coisa já vinha esquentando, vamos dizer assim, responsabilidade social daqui, responsabilidade social daqui, se falava muito, muito discurso, mas concretamente, as empresas estavam ainda um tanto, não digo perdidas, mas ainda não estavam com a sua idéia correta. Falei: ‘Nestlé...’, aí é que entra talvez, a vantagem do acadêmico, porque ser acadêmico, normalmente, é um palavrão, quando o camarada numa empresa te chama de acadêmico, quer dizer que você é um teórico e teórico não serve pra nada (risos), é como: ‘Deixa de ser emocional’, o cara fala assim, o cara é emocional. Nada disso, não tem nada de emocional, nada de acadêmico, a vantagem do camarada que tem essa visão externa é a vantagem da visão conceitual. Então, o que eu fiz? Eu reuni uma equipe interna da Nestlé, algumas pessoas que trabalhavam já em responsabilidade social, fizeram uma série de convênios de troca de idéias com universidades, então, eu citaria a Universidade Federal de São Paulo, que na época, era Escola de Medicina de São Paulo, Federal, aqui na Vila Mariana, que agora é Universidade Federal e mantive com eles, uma relação pra estudar a relação da nutrição em São Paulo, mas que nutrição? Já estou entrando no Nutrir, agora, pode assim?

P/1 – Antes gostaria de te perguntar, você falou da responsabilidade social, eu queria ver se você lembrava quando que apareceu? Como que foi isso?

R – Mil, novecentos e noventa e quatro, eu ainda não era o diretor de Assuntos Públicos, eu ia assumir efetivamente, mas eu já tinha sido gerente de Assuntos Públicos lá trás, está lembrada? Já tinha sido gerente dele e eu já estava com isso na minha cabeça, não só eu estava com isso na minha cabeça, a minha equipe toda já estava sendo preparada, ou seja, aquela equipe que trabalhou comigo desde quando eu era gerente, que alguns permaneceram até eu assumir a direção, eles já estavam preocupados em que nós tínhamos que ter um programa de responsabilidade social, que realmente dissesse a que veio, porque os programas anteriores que nós tínhamos, apesar de muito bons, eles não estavam ligados com a essência da empresa.

P/2 – Quais eram esses programas?

R – Nós tínhamos um programa maravilhoso chamado Concurso Nestlé de Literatura, nós tivemos a Bienal Nestlé de Literatura, um negócio extraordinário, que eu modifiquei para Concurso Nestlé de Literatura, porque ao invés de falar de literatura, eu preferi falar em educação. Então, ao invés de fazer um concurso que o professores concorriam ou você concorria com texto para você ganhar um prêmio como escritora, eu fiz a Nestlé Concurso de Literatura para os alunos do chamado ensino fundamental, do antigo ginásio. O quê que essas crianças tinham que fazer? Eles tinham que desenvolver um texto e esse texto era feito pelo professor e com material pedagógico, que era desenvolvido por nós. Eu não sei se ele continua ainda o programa, ou se eles liquidaram com o programa, mas esse programa durou, mais ou menos, 20 anos, por que saiu do concurso de escritores para um concurso de leitura e desenvolvimento e interpretação de texto? Porque nós somos, o Brasil, ainda os últimos países dos concursos internacionais de interpretação de texto. Você pega o exame PISA [Programa Internacional de Alunos], que é o exame mais importante do mundo que mede o grau de desenvolvimento educacional das nações, dos 52 países que participam do PISA, o exame é matemática, ciências, leitura e interpretação de texto, são três áreas, certo? Nós estamos entre 52 países, nós ocupamos o 50º lugar, nós estamos no número 50. Então, com isso na mão, nós transformamos de escritores que poderiam ganhar um prêmio para crianças que interpretassem textos, mas no sentido de desenvolver a capacidade de interpretação de textos. Ou seja, deixar de ser analfabeto condicional, porque não é o fato do indivíduo ter terminado o ensino fundamental, que ele é capaz de ler um texto, interpretar, fazer um resumo e manter um diálogo com você ou com você, ou com você. Então, mas veja isso não estava ligada a essência da empresa, Monique, nós não somos uma universidade, nós não somos uma editora, nós não somos uma indústria de papel, nós fazemos comida, nós fazemos alimento. Então, o quê que veio? Temos que caminhar para um programa que tenha um programa de responsabilidade social, que distribua benefícios à sociedade, que desenvolva a renda para a sociedade, que desenvolva conhecimento e bem-estar, mas que esteja ligado à natureza da empresa. Somos uma empresa de alimentação, nós vamos distribuir comida pra todo mundo? Não, primeiro é impossível, não vai adiantar nada, você vai distribuir comida? Não resolve. Isso foi então, começando a crescer dentro do meu grupo de trabalho – eu vou falar “grupo de trabalho” agora, para não falar “eu”, porque vai ficar pernóstico demais, vai ficar muito pernóstico isso – esse grupo de trabalho, nós nos reuníamos pelo menos, uma vez por semana e fazíamos um brainstorm, você vê como a gente usa expressão... coisa, mas pra falar um negócio mais aportunado, o brainstorm em português é temporal de palpites. O quê é um brainstorm? É um temporal de palpites, você dá o teu palpite, ela dá um palpite, eu dou o meu palpite e vamos lá, e nós fomos nos acercando do conceito. Primeiro o que nós fizemos, para a sociedade lá fora, tem que estar ligado com aquilo que a empresa faz. Se a empresa faz parafuso, se ela faz carro, ela vai fazer um tipo de programa direcionado à área social ligado a natureza dela, faz pneu, é uma loja que vende eletrodomésticos, não sei, nós fazemos comida, nós fazemos alimento. Então, aí surgiu o quê? Primeiro, o programa deverá ter ligação com a natureza da Nestlé. A Nestlé, nessa época, se posicionava como uma empresa de alimento, de qualidade de alimentos, alimentos de qualidade. Esse era o posicionamento da Nestlé, internacionalmente falando e nós estamos imaginando, então, que nós poderíamos fazer alguma coisa com alimento, o que fazer então, com alimento? O alimento é uma das principais demandas sociais do Brasil, em dois níveis, primeiro nível, falta de alimento (risos), falta comida, o camarada não tem comida, ele morre, ele morre de fome. Na África, isso é mais avassalador, mas nós temos regiões no Brasil, estou falando de 1990, década de 90 e mesmo ainda hoje, em que existe a falta de alimento, ou seja, não tem comida, o camarada vai morrer de inanição ou as gerações que vão ser produzidas aí, vão dar continuidade a essa sociedade, será uma sociedade de subnutridos, com dificuldades educacionais, um custo terrível pra saúde brasileira, porque imagina um camarada desse que ele vai custar pro Ministério da Saúde? Quer dizer, nem estou imaginando essas coisas, mas elas estão todas embutidas e o outro problema era a má utilização do alimento. Exemplo, muitos lugares, bairros pobres, periferias e mesmo em casa de pessoas de maior poder aquisitivo, mas nós vamos falar do pessoal mais necessitado, vamos falar de classe C, D e E, para dizer que... para dar uma espécie de estratificação. O quê que é mau uso do

alimento? Eu vou dar um exemplo banal. No nordeste, por exemplo, é muito comum nas regiões mais pobres, o camarada ferver o feijão, joga a água fora e enche de farinha de mandioca, por quê? Porque com aquele bolo mais grosso, a criança ao comer e o cidadão ao comer, ele tem, vamos dizer assim, a sensação de saciedade com mais facilidade, porque o bolo, aqui no estômago é maior. Eu fui rondonista, história meio... bom, eu fui diretor do campo avançado da universidade Mackenzie em Irecê no interior da Bahia, eu fiquei lá um ano. Era um jovem professor, eu tinha acabado de assumir a faculdade de Economia, eu fui lá fazer uma intervenção, que o diretor... já tinha esse negócio de diretor desviar coisa naquela época, diretor de campo estava com um problema, eu fui lá ver o que era. E na realidade, não era nada daquilo, ainda bem. Mas eu fiquei lá com a minha família. As crianças vinham ao nosso laboratório, nós tínhamos um laboratório, e falavam assim: "Doutor Rondon, eu "tô" com uma dor nos "petcho" aqui que eu não aguento o senhor não tem aquele xarope?" "Não, não tenho", não é que ele tinha dor nos "petcho", quando eles falam "petcho", não sei da onde vem isso, mas eles falam assim, era fome que ele tinha e se eu desse xarope pra ele, qualquer tipo de xarope, sacia a fome, você sabia disso? Quando você tiver com bastante fome, toma uma colher de xarope, sua fome desaparece, mas obviamente que não é a solução. Então, esse bolo, agora, quando você jogou a água fora, o quê que você jogou? Proteína do feijão, que é uma das coisas mais ricas em proteínas vegetais é o feijão. É um alimento extraordinário. Nessa época, me cheguei às mãos, uma pesquisa da Universidade de Medicina da UNESP [Universidade Estadual de São Paulo] de Ribeirão Preto, provando por "A mais B", que um prato de arroz diário terminaria com a subnutrição infantil no Brasil, pelo feijão, principalmente e pelo carboidrato do arroz. Mas a proteína vegetal do feijão, quando o cara pega e joga toda aquela água fora, e o quê que se faz, normalmente, quando você vê um cozinheiro europeu e outro de outro lado cozinhando? Ele jamais joga os caldos fora, não sei se vocês já perceberam, o caldo do peixe ele não joga fora, o caldo disso, não joga fora, daí surge o pirão, que é uma grande invenção. São coisas básicas Monique, não são coisas complicadas. Então, é o uso do alimento, desperdício, a terceira coisa que nós temos é um desperdício de 35% da nossa safra anual de cereais no Brasil, se eu colocar hortaliças ai e vegetal, vai subir mais. Agora, um dado recente, nós vamos perder 20% da safra de soja esse ano, porque nós não temos porto para exportar a soja, ela vai apodrecer no campo. Então, esses problemas estruturais brasileiros na época, eram muito maiores. Então, surgiu a idéia de juntar o quê? A idéia de onde não tem alimento, tem gente morrendo de fome, nós vamos fazer uma análise daquele lugar e vamos distribuir o alimento através de especialistas para aquele grupo de população, quando existir isso, que eu não vou tratar de defunto, e não adianta fazer um programa de nutrição com mortos, não adianta. Eu preciso primeiro, resolver um problema básico. Então, nós encontramos populações que realmente não havia absolutamente nada. Vale do Rio das Velhas, por exemplo, nós tivemos um programa em Minas Gerais, lá, ali tinham regiões que o camarada não tinha o que comer, tinha gente comendo terra, como no Haiti, hoje, por exemplo, você em várias regiões do Haiti, você não encontra absolutamente nada, você encontra terra, pessoal comeu tudo! O país está sendo... os caras estão devorando o chão, comendo terra. Aqui é um problema que se explodir, não sai nada, tem 60% do pessoal com HIV, quer dizer, é um drama mundial. Mas, voltando a nossa realidade, vamos trabalhar então em comunidade absolutamente carente, ai a doação cabe, ela é lógica, na população que a gente perceber que tem oferta de alimentos, que a pessoa compra alimento, que vai a feira, certo, a gente vai orientar como usar o alimento, aproveitar o feijão, aproveitar melhor o arroz, aproveitar melhor os temperos, as sobras, as casacas que nós jogamos tudo fora. Nós chegamos a desenvolver umas dez receitas de sobras de feiras livre: casca de abóbora, casca de couve, as moças aqui no nosso departamento de nutrição, nós temos uma área de nutrição na empresa, desenvolveram junto com a cozinha experimental, aqui, desenvolveram bolos com cascas de abóbora aqui que um diretor que veio, um suíço que falou: "Não acredito que isso aqui é doce de casca de abóbora, bolo com casca de abóbora", farinha é barato, açúcar é barato, com aquela proteína da abóbora dava para fazer uma senhora sobremesa para alimentar uma criança de uma forma correta. Então, essa idéia do uso do alimento perpetuou. Então, nós colocamos os pilares Nestlé, empresa de alimentos; uso adequado do alimento; onde não havia alimento de forma alguma em estado de exceção, doação, porque você sabe que doação não resolve nada, não resolve nada doar, as coisas ficam exatamente paradas como estavam. E com esse tripé, nós montamos o quê? Montamos a idéia do Nutrir. Chamamos a empresa de publicidade da época que desenvolveu aquele logotipo que está ali agora ligeiramente alterado, aquele não é o original, mas é aquele ali já, aquele já foi dada uma melhorada nele, porque é assim, o símbolo da Nestlé tinham três passarinhos no ninho, agora só tem dois. Primeiro símbolo da Nestlé, se vocês pegarem, são três passarinhos, tinha a passarinha com a "minhoquinha", tiraram a "minhoquinha", coitada, ela ficou sem... coisa de publicitário. Eles são assim. Então, surge essa idéia, agora falamos assim: "Como é que nós vamos fundamentar isso?" Ai, nós fomos fundamentar com a Escola Paulista de Nutrição, com a Universidade Federal de São Paulo e com Universidade Federal de Pernambuco. Pernambuco, porque tem nordeste, Professora Emília que era a Chefe de Departamento de nutrição, era uma grande especialista em nutrição em populações absolutamente carentes no nordeste e tinha desenvolvido um programa desses na Guatemala. Na Guatemala, um programa na América Central exatamente no sentido de apoiar. Apoiar quem? Primeiro, vamos pegar as crianças e vamos ensinar para as crianças, onde? Na periferia, quando tiver espaço, na casa paroquial, na casa "xyz", na comunidade de bairro, quer dizer, o espaço da comunidade. Quem vai ensinar? Nossos voluntários, ai nos criamos o programa de voluntários, nós precisamos de voluntários. Quando apresentamos a idéia de voluntário, esse voluntário teria algumas horas por semana que ele poderia tirar se ele precisasse e muitos chefes se colocaram assim, meio contrários a essa idéia, achando que esses voluntários poderiam abusar, porque nós tínhamos 700 chefes aqui dentro da companhia e eles que mandavam, eles que iriam liberar o pessoal. E ai, eu reuni esse pessoal e disse: "Gente, ou nós acreditamos que a pessoa que trabalha aqui dentro é uma pessoa efetivamente boa, lógico que devem existir os maus, não estou colocando todo mundo no pedestal, mas nós temos que confiar nas pessoas e eles não vão fazer isso". Quando eu me aposentei, em 2007, nós tínhamos em torno de mil voluntários, dois ou três tinham se utilizado daquelas horas, todos os demais trabalhavam de sábado e domingo. Como trabalhavam os voluntários? Primeiro, selecionando, vendo a escola, o local e os que tinham a formação de nutrição, eram treinados, ai nós treinamos esse pessoal, porque nós estávamos mexendo com uma coisa importante, nós estávamos mexendo com a vida das pessoas, então eu não posso mandar a Monique, por exemplo, e dar uma aula de nutrição, se a Monique não tem a formação mínima necessária, se bem que nós não estávamos falando em ciência da nutrição, ninguém está falando em ciência, nós estamos falando em uso básico do alimento, uso adequado do alimento, como armazenar, como não perder, eles perdem na casa dele, 20, 25% por causa de barata, de rato, de inseto, de mal cuidado, de umidade, de excesso de calor, são coisas fundamentais de economia doméstica. Então, treinamos esse pessoal. Quando sai, fiquei tão orgulhoso, que eu tinha três pessoas em mil que tinham se utilizado de pouquíssimas horas, nem esses três a gente podia dizer que tinham feito alguma coisa aproveitando-se dessa oportunidade, por quê? Porque eu tava dizendo àquela hora, o voluntário tem espírito de voluntário, ele tem um ideal, uma pessoa que se voluntaria, eu vejo pessoas voluntárias que trabalham de sábado e domingo em hospitais absolutamente porque fazem aquilo por amor, por ideal, por convicção, porque acham que aquilo é fundamental pra ele como ser humano, não tem nada a ver de aproveitar, de ser isso, de ser o melhor ou o pior, etc. Então, essa noção de voluntário, nós trabalhamos muito, trabalhamos o treinamento do pessoal e ai, estávamos preparados para levar o Nutrir para as crianças, onde? Nas salas de aula, onde havia possibilidade. Nós tínhamos em Paraisópolis, Heliópolis, nós tínhamos nos bairros da periferia, todo lugar, nós tínhamos no Rio de Janeiro, nós

chegamos a ter uma escola de desenvolvimento do Nutrir no Morro do Fubá, que é um lugar extremamente explosivo, vocês sabem qual é a razão. Os morros do Rio de Janeiro quem mandam lá são os narcotraficantes. Nós tivemos que ir pessoalmente, eu e a minha equipe conversar com o Carlinhos Fubá, pessoalmente, porque era o Morro do Fubá, quem mandava no Morro do Fubá era o Carlinhos Fubá. E havia uma cozinha espetacular lá, doada pelo governo japonês para os oficiais do Rio de Janeiro absolutamente parada no meio do Morro do Fubá, e nós fomos lá e conversei com ele, falei: “Carlinhos, vamos treinar a mulherada aqui, vamos treinar as crianças. Não temos nada com o seu business aí, o seu business, você continua com o seu business – o que não está muito correto também, mas vamos dar orientação pra essa gente”, daí começamos com as crianças. Esse foi o primeiro passo. Ai veio àquela idéia, não é bem idéia, mas veio à consequência, ok? Então, nós fizemos dois convênios, com a Universidade Federal de São Paulo, que tem Escola de Medicina e Nutrição e lá, nós montamos no convenio um curso de Mestrado em Nutrição, que não existia no Brasil. Nós apoiamos a escola, o departamento de nutrição, Professora Eliete Salomon Tudisco, está lembrando o nome dela ainda, ela já faleceu, faleceu muito jovem. Mas nós montamos lá, três ou quatro séries de cursos de Mestrado em Nutrição para candidatas do Brasil todo, eram 60 ou 70 vagas, se eu não me engano, pessoal vinha do Brasil todo e nós demos o apoio institucional e financeiro para que elas pudessem formar essas moças em Nutrição. Muitas dessas moças que se formaram em Nutrição acabaram trabalhando e dando suporte para o Nutrir, já era Mestrado, quer dizer, era além do curso de Nutrição, que fizeram Mestrado. E lá na universidade de Pernambuco, nós tivemos esse convênio com a universidade com a população nordestina diretamente para ver como é que a gente trabalharia com as crianças e fizemos um convênio com a universidade e com a Secretaria da Educação, para usar a rede escolar de todo o estado para integrar no currículo escolar do ensino fundamental a disciplina Nutrição. Não precisava botar uma disciplina, era colocar o conteúdo na disciplina de Ciências, para não burocratizar.

P/1 – Esses parceiros da área acadêmica tem um “quezinho” seu aí?

R – Tem um viés (risos), tem um viés acadêmico (risos). Porque uma das coisas que eu percebi quando eu vim para a Nestlé, em 1973, é que as empresas e universidades, elas não conversavam. E começou toda essa brincadeira com essa observação que o Mahler fez nessa palestra e que eu reagi dizendo que eles também não queriam conversar com a gente. Então, na verdade, nós começamos então, e eu sempre tive esse espírito de que a universidade, ela só é universidade na medida em que ela esteja ligada aquilo que a gente chama de extensão universitária. E o quê que é extensão universitária? Os convênios com as instituições da sociedade: igreja, empresa privada, governo, com todas as instituições que estão aí, porque senão, a tendência da universidade e essa é a grande crítica que se fazem as muitas universidades, não só no Brasil, como fora também, é o quê? É o enclausuramento. Ela se fecha dentro de seus muros e a pesquisa que ela faz lá não tem nada a ver com a realidade que está precisando aqui fora. Então, eu procurei também pessoas nas universidades que já tinham esse espírito, porque não imaginem vocês que os universitários e os professores, principalmente da área de ciências humanas, eles são muito fechados. Então, eu fui procurar pessoas que realmente tinham um viés, vamos dizer assim, universitário e comunidade, comunidade e universidade para poder, realmente, fazer esse desenvolvimento. Para que a Universidade Federal de São Paulo pudesse fazer o trabalho de nutrição em São Paulo, nós montamos dois laboratórios lá: um de microbiologia e um de bromatologia, por quê? Porque na realidade, o que acontecia é que 60% dos internos do hospital eram por questão alimentar, sabe aquela coxinha que você comeu no bar português? Sabe aquela “carninha de gato” que você comeu na entrada do Estádio do Pacaembu? Vai assistir o Corinthians e come aquele sanduquinho depois, foi parar no Hospital São Paulo (risos). Então, a idéia era pegar as microempresas, várias, o vendedor de churrasquinho, tal e começar... e isso foi feito durante muito tempo dentro dessa idéia preliminar. Então, nós trabalhamos com as crianças num primeiro momento, num segundo momento, a gente pegou nesses empresários, vendedor de sanduíche, hot dog, que eram responsáveis por infecções nutricionais das mães variadas e continuam sendo. Continuam sendo. Ai veio à outra vertente que surgiu, é o tal negócio, você bota um trem pra andar e aí, você engata um vagão, fala: “Vamos botar mais um vagão, coloca três...”, até a máquina funcionar, você vai. E o quê que aconteceu? Nós falamos: “E as mulheres? E as mães dessas crianças? O quê nós vamos fazer com essa “mulherada”?” Ai, surgiu um ramo no Nutrir especialmente para as mães das crianças que já tinham o conteúdo nutricional. A gente partiu do seguinte principio, é teórico, lógico, se eu estou dando nutrição para as crianças aqui, tem que dar nutrição para mãe aqui, porque senão vai criar um hiato, vai criar um buraco. Ai, nós começamos, ao desenvolver o ensinamento de nutrição para as mães, nós começamos também, a formá-las na profissão de padeiros, de confeitadeiras, ou seja, tudo o que se podia fazer com pouco dinheiro bem feito, com qualidade, para elas terem renda, para elas poderem ter renda, para elas poderem, efetivamente, fazer alguma coisa de bom. Então, nós começamos a fechar o ciclo, nós estamos trabalhando com a universidade para os pequenos vendedores aí de cachorro quente, coisas desse tipo aí; estamos trabalhando com as crianças, com a nutrição; e estamos trabalhando com a mãe para orientação e para o desenvolvimento da renda familiar. Bom, fechou o Nutrir aí, nós começamos então, efetivamente, em 2000 e em 95, e durante esses dez anos, nós tivemos um efeito extraordinário dentro dessas comunidades, chegamos a ter um desenvolvimento de quase cem mil clientes, não sei como é hoje, eu já não... como eu te falei aquele dia, eu não tenho esses números mais, mas o sucesso foi também que a empresa Nestlé, logo na sequência, não foi em função do Nutrir, óbvio, isso já tinha sido gestado pela sede, foi uma coincidência que a Nestlé se reposicionou saindo de uma empresa que faz alimentos para uma empresa de nutrição. Nesse dia, quando isso aconteceu, que a empresa já tinha se definido como uma empresa de nutrição, nós recebemos aqui, a visita do presidente mundial da Nestlé, então, Peter Brabeck e fez uma apresentação do Nutrir para ele e ele falou assim: “Este é um grande programa, Carlos. Esse é um grande programa pra nós”. Mal sabia eu que a empresa já estava se reposicionando e foram coisas que caminharam paralelas, eu tenho a impressão, mas que, efetivamente, redundaram numa coisa que fez sucesso fora do Brasil, inclusive.

P/1 – Até porque você também estava antenado, no que estava sendo discutido, tudo e tinha esse brainstorm aí que vocês, esse diálogo até dentro da empresa para saber qual era o caminho.

R – Tava. A empresa, ela tinha sido uma empresa de produção, ela foi uma empresa de produção até os 80, nos 90, ela deixou de ser uma empresa de produção e passou a ser uma empresa de alimentos, um conceito totalmente diferente. Eu não produzo... eu não estou só produzindo, eu tio produzindo alimentos, eu estou produzindo uma coisa bonita, uma coisa rica e tal para a sociedade. E depois, o salto para uma empresa de nutrição, que é o Good Life, Good Food, Good Life. Então esse conceito estava sendo trabalhado pela empresa em outras áreas da empresa: na área de Comunicação, na área de Nutrição, que nós temos um laboratório espetacular em Vers-chez-les-Blanc na Suíça, que faz um trabalho extremamente profissional, inclusive o prêmio Nobel trabalha ali dentro desse laboratório. Houve uma convergência Monique, nós fomos caminhando, porque no fundo, o que nós estávamos fazendo aqui era algo que eu chamaria de senso comum, por que senso comum? Porque uma

empresa desse tamanho, a empresa líder de alimentos do Brasil, uma empresa deste porte e com o porte de produtos que ela tem, ela absolutamente não pode ficar fora do quê? Das questões mais importantes do país. E se você for colocar o primeiro e segundo lugar, eu tenho a impressão de que nutrição lá em cima, entre os cinco primeiros, vai falar saúde, vai falar educação, vai falar transporte, vai falar... mas nutrição vai ficar por ali, ele não vai sair lá do topo da cadeia de demandas mais importantes do Brasil. Então, eu acho que esse common sense, esse senso comum, ele foi o quê? Ele foi convergindo, sem a gente ter essa pretensão de querer ser o dono da verdade ou não, mas trabalhando de uma forma séria, de uma forma bem objetiva, de uma forma profissional, vendo a natureza da companhia a história dessa companhia, quase um século de Brasil, quer dizer, tudo isso aí faz com que a gente vá para um caminho que deve ser aquele caminho mais correto para o sucesso do empreendimento.

P/1 – Conta um pouquinho, como que foi a saída do programa, a extensão do programa pra fora, você lembra como é que foi isso?

R – De uma maneira não muito não oficial, que a única coisa oficial que nós tínhamos na área de Corporate Affairs, na qual está implicada a questão do Nutrir, era uma reunião bianual que nós tínhamos em Velvey. Cada país levava o seu programa e etc., cada país levava o seu e eu fazia a mesma coisa, então eu levei o Nutrir uma ou duas vezes, apresentei a terceira vez, depois partimos para outra coisa, mas sempre o Nutrir aparecia como uma das grandes coisas brasileiras e causava digamos assim, muita curiosidade, porque fora Europa, fora Canadá e Estados Unidos, Japão, todos os demais países têm esse problema, aliás, eu diria que Estados Unidos tem esse problema ao revés, eles tem super nutrição, o problema do americano é obesidade, obesidade mórbida, que é o principal problema do custo da saúde americana é a obesidade, tanto é que o [Barack] Obama está tentando se virar como pode lá, porque o custo tem aumentado de forma geométrica. Canadá menos, Europa menos, mas nos Estados Unidos, pessoal é mais gordinho, mais rechonchudo, tal, talvez pelos hábitos alimentares, lá não é falta de comida, lá são excesso e utilização inadequada, talvez, do alimento. Mas se você analisar os outros países, todos eles têm problema de nutrição e subnutrição, África-subsaariana, mesmo a África do Sul, tem doze, quinze, acho que 21 ou 22 etnias dentro da África do Sul, que a gente fala “África do Sul”, mas tem 22 etnias diferentes lá dentro, o Brasil, a América Latina. Coincidentemente, os países que menos tinham problemas foram os primeiros a adotar não o Nutrir em si, exatamente igual, mas algumas linhas do Nutrir na América Latina. O México fez isso, o Chile fez isso, a Colômbia fez isso. Talvez, o que mais trabalhou assim, de uma forma muito objetiva nessa área da nutrição foi o Chile. Interessante, era o que talvez menos tivesse problemas. Mas de um modo geral, a divulgação era nesse Corporate Affairs Seminar, que a cada dois anos nós nos reuníamos na Suíça, para discutir e trocar idéias e segundo, pelo processo informal. Quando eu saí em 2006, eu me aposentei em 2007, desculpe – eu sempre falo 2006, não sei, acho que ficou alguma coisa marcada aqui – em 2007, eu me aposentei – inclusive, a minha secretaria me corrigiu agora, minha ex-secretária, Claudia – o que eu tava falando mesmo?

P/1 – Que você se aposentou...

R – Ai, eu sei informações que os colegas me dão, etc., que começou a ter, vamos dizer assim, uma formalidade maior, porque aí, a empresa, a Nestlé sede começou a olhar o Nutrir como um programa modelo. Então, eu tenho a impressão que essa nova visão que a sede teve do Programa Nutrir, essa nova visão que era um programa que poderia ser multiplicado para outros países, com as necessárias, digamos, adaptações, é o que o levou a se tornar um programa internacional. Eu acho bacana isso, porque ele foi algo que surgiu espontaneamente, no Brasil, ele foi adotado pelos países de uma forma até espontânea, e acabou se tornando um programa mais internacional da própria Nestlé, exatamente, porque ele foi dando certo, porque ele foi trabalhando com as realidades de um modo adequado. Não foi um negócio que alguém lá do céu impôs ou alguém lá do “xpto” lugar disse: “Vocês vão fazer isso aí”, não! Ele veio crescendo e hoje, a Nestlé, se ela considera o programa fundamental para os países, é porque ela já tem uma razoável, ela tem uma base científica, uma base de sucesso, uma base de, vamos dizer assim, de dados que já não é mais uma imposição, mas tinha algo fundamental, para a empresa institucionalmente falando. Então, essa... vamos dizer assim, não muito organizada disseminação, vamos dizer assim, do programa, eu acho que ela teve essa benesse, teve esse benefício de conquistar as pessoas de uma forma, vamos dizer assim, pela própria essência do programa e não porque você precisa ou não precisa, porque você é obrigado a executar alguma coisa. Nós sabemos que quando isso acontece, o voluntário trabalha melhor, as pessoas trabalham com maior boa vontade, porque as pessoas aceitam essas coisas e na medida em que só fazemos as coisas por meio das pessoas, muitas vezes, nós nos esquecemos disso, achamos que a tecnologia vai substituir tudo, na realidade, nós só fazemos algumas coisas por meio das pessoas. Eu acho que essa é uma forma suave e gostosa de você se envolver com o processo.

P/1 – Você consegue levantar alguns direcionamentos futuros para esse programa, já que estamos comemorando 15 anos, você tem uma consultoria (risos) pra esse...

R - Eu consigo Monique, eu acho o seguinte, a Nestlé hoje é uma empresa posicionada com a nutrição. A nutrição hoje é um problema que está afetando o mundo de uma forma avassaladora. Nós temos déficits alimentares hoje em praticamente 2/3 do planeta de uma forma. Temos do outro lado, o revés, como nós chamamos aqui, da super nutrição, ou da inadequação da abundância de alimentos, que é o revés da moeda. Eu acho que esse programa, primeiro, nos países em que realmente tem problema do uso do alimento e da falta do alimento, ele pode ser um programa de suporte da empresa para todas as organizações, independentemente dela ser a dona ou não, mas por meio de convênios e por meio de convênios bem organizados, obviamente, para manter a qualidade, eu diria não resolver o problema da nutrição, mas colaborar de forma, diríamos, bastante objetiva com a Organização Mundial da Saúde e com a FAO [Food and Agriculture Organization], que é a que cuida da questão dos alimentos no mundo. Eu acho que é um programa que tem, vamos dizer assim, tudo para colaborar com dois organismos, vamos dizer assim, vitais para o futuro da humanidade. A segunda coisa é que ele pode se tornar e é um fator de voluntariedade e do voluntário, do homem voluntário, na medida em que hoje, trabalhar numa empresa é muito mais do que você fazer uma carreira profissional dentro da empresa e você ter uma satisfação pessoal de fazer essa carreira profissional e ter alguma coisa além do seu desempenho profissional, que é o aspecto do voluntário. É um programa que ele absorve, ele motiva, ele dá resultado em curto prazo, você vê as coisas acontecendo, você vê uma criança que tava sendo alimentada inadequadamente em prazo de quatro, cinco, seis meses, você começa a observar a reação orgânica dessa criança, lógico que não resolver o problema totalmente dela, algumas crianças estão afetadas para sempre em termos cerebrais, porque não tiveram a nutrição adequada e não vão se recuperar, mas sei lá, de mil, nós vamos conseguir recuperar quantas? A terceira é que é um programa muito humano.

Muito humano, ele é humano demais! Ele mexe com a essência da humanidade que é a criança. Nós estamos falando da mulher, da mãe, que a gente ensinou que a gente desenvolveu profissões para poder aumentar renda, etc., mas nós estamos falando do futuro desse país. Como é que eu vou ensinar, vou desenvolver na cabeça dele sustentabilidade, eu vou desenvolver nele o aquecimento da terra, aquecimento climático, aquecimento global, se eu não der o básico pra ele que é uma nutrição? Quer dizer, isso aí antecede todo o currículo. Se eu tiver um currículo escolar humano, eu começo na nutrição e na saúde, na base, depois, eu vou falar em sustentabilidade e depois, eu vou falar em aquecimento, porque ele vai ter condições de entender que ele é parte dessa grande engrenagem. Qual é a dificuldade que nós temos hoje em falar em sustentabilidade? Na universidade, eu tenho dado aulas e sinto essa dificuldade, no diálogo com os alunos universitários e não universitários também, quando eu dou palestras, por quê? Porque o camarada não está entendendo o que é esse negócio de sustentabilidade. Tem pelo menos 35 definições diferentes de sustentabilidade e quando o camarada começa a falar de aquecimento global, ele entra numa linha que não diz a ele respeito a não serem os paulistanos agora, brincando um pouco, nós aqui na região que estamos com uma temperatura de 35, 36, e não chove no mês de janeiro, que é o nosso mês de águas e nós estamos vendo que esse tal de aquecimento global aí, realmente é um troço meio enrolado. Então, como é que eu envolvo as pessoas nesse programa humano? Através de uma coisa humana, de uma coisa que me fixa como ser humano dentro de uma perspectiva mais ampla e mais larga de vida. É assim que eu vejo o futuro.

P/1 – Então, a gente teria mais um monte de questões aqui, nessa conversa...

R – Ah, fica para outra ocasião. Eu vou lá num dia lá e faço mais umas cinco horas de papo.

P/1 – Seria incrível, porque você conseguiu pegar desde o início, todos os detalhes com a tua visão, como representante, num cargo que tinha que coordenar isso tudo. Então, eu vou fazer uma pergunta meio fechamento, e um pouco complexa, mas vamos ver se a gente consegue chegar numa resposta aí, não sei se tem também. Mas pra gente fechar essa comemoração de 15 anos, o quê que foi pra você. Você entrou nesse programa, você conseguiu enxergar tudo isso, idealizar tudo isso com os seus parceiros ali, saíram deles, ele ainda está caminhando, comemorando, você já saiu da empresa, a educação disso tudo, a alimentação nisso tudo, o seu papel, você participou e de programas do Projeto Rondon, você viu, você como um diretor, um consultor, foi diretor, agora consultor, conheceu o ex-presidente, que realidade é essa desse programa que pode transformar. Como que esse programa pode impactar no pequeno? É esse o nosso direcionamento?

R – No pequeno, você diz, nas classes menos favorecidas?

P/1 – No indivíduo, não no macro, mas no indivíduo, o quê que foi isso? Você deu exemplo, de ver uma criança, ver uma criança mudar, sabe de forma alimentar.

R – A aparência dela, o jeito dela. Eu vou tentar definir isso que você falou e realmente é complexo, sob o ponto de vista do indivíduo, qual o impacto que isso tem? Eu acho que esse impacto, ele é silencioso. É interessante isso, nós estamos habituados com pessoas de uma civilização “tecnologizada”, toda ela aparelhada em impactos, em personalidades, em... vamos dizer assim, em mídias explosivas de sucesso, de a, de b, de c, quer que seja do cantor, quer que seja do programa, nós estamos tão habituados com isso, que nós nos esquecemos que as coisas mais efetivas da humanidade, elas são silenciosas, mas elas são sistemáticas, não perdem o rumo e continuam na direção de uma forma, vamos dizer assim, direta e objetiva. Acho que a grande essência do Nutrir, exatamente, é esse impacto silencioso que leva as pessoas menos favorecidas em lugares que as autoridades jamais chegam às autoridades não estão presentes e alguém que está presente como voluntário pode dizer: “Olha, eu posso te ajudar a melhorar a sua vida”, isso é silencioso, não é mídia, não é notícia pra sair no “Fantástico”. Não é notícia pra sair na primeira capa da “Veja”. Mas é muito mais do que isso, porque Está pegando criança por criança, cinco mil, dez mil, 20 mil, 30 mil... 15 anos, sei lá eu, 300, 400 mil pessoas passaram nesse processo. Se eu calcular que ela, minimamente multiplicou alguma coisa para um indivíduo, eu estaria me aproximando quase de um milhão de pessoas. “Mas um milhão de pessoas não é nada”, é muita coisa! E de forma o quê? Humilde, sistemática, não sequencial, ao longo de um tempo, não tem interrupções, isso é o grande mérito, são 15 anos de continuidade. Então, por ser silencioso, por atingir você diretamente através de um orientador, através de um voluntário que te leva alguma coisa para você como criança, ou para você, como mãe, ou para uma comunidade que na grande maioria, está absolutamente, abandonada, abandonada, ao Deus dará. apesar de todas as notícias impactantes, apesar de todas as análises impactantes que se faz do Brasil, esse pessoal tava abandonado. Então, lá nesse lugar abandonado, está chegando o quê? Um programa desse tipo, dali a pouco, o indivíduo está vendo que a Nestlé não está querendo vender pra ele leite em pó, a Nestlé está fazendo um trabalho mais tarde, quem sabe, ele venha a comprar o nosso leite em pó, venha comprar isso é uma maravilha, pois ele foi redimido numa posição que ele não tem nem o mínimo daquilo que ele poderia consumir de uma forma decente. Então, eu diria que a forma silenciosa é como ele vai penetrando na sociedade, a sistematização, a sequência, ou seja, a não interrupção do programa são exatamente as três bases que dão sustentabilidade para que ele se torne impactante na comunidade. Se eu vou colocar isso em números, lógico que eu teria que fazer um programa de educação hoje no Brasil de massa, mas muito bem organizado para atender 60 milhões de pessoas para tirar o Brasil da 52ª posição, da 50ª posição do PISA, exame internacional de desempenho escolar e levá-lo para os dez primeiros. E nós não estamos falando apenas de países que estão na nossa frente do mundo desenvolvido, nós estamos falando de uma Colômbia, estamos falando do Chile, estamos falando da Argentina, estamos falando do Equador, estamos falando do Peru. Não estamos falando somente das potências. Se eu tiver sistematização, programa efetivo e de longo prazo, programa institucional, porque institucional é isso, não um programa ocasional, numa circunstância você está e na outra, você não está, você vai daqui a 15 anos, eu acho que atingir a uma boa parte da sociedade brasileira. E o poder de multiplicação que isso tem talvez, ainda não tenha sido analisado, que é uma das sugestões que eu deixo para vocês, agora, aqui. Para vocês que estão fazendo esse trabalho e para os responsáveis por esse programa: façam uma análise percuciente bem feita do poder de multiplicação que o Nutrir tem até o momento. Vocês vão se surpreender. Essa análise de multiplicação, ela é essencial, mesmo porque ela poderá mudar a metodologia, ela poderá ampliar a metodologia, ela poderá ser presencial e não presencial, ela poderá reunir sei lá, mil pessoas num local e dar uma mensagem tão objetiva que você multiplica o programa em um mês, você tá multiplicando para mais cem mil pessoas. Até a metodologia pode mudar, caso a análise da multiplicação do Nutrir seja bem feita e analisada sob o ponto de vista da sua ampliação e com custo financeiro ou do jeito que está, ou até menor. Porque ninguém está falando aqui de aumentar custos, porque tudo que se imagina: “Ah, não vai dar porque não tem dinheiro” “Ah, não dá porque não tem custos”... não, não é. O Nutrir saiu dentro do quê? Do pedaço de um orçamento do

pedaço do pedaço. Ninguém foi pedir dinheiro para o presidente da empresa para fazer o Nutrir. Nós tínhamos um orçamento e obedecendo ao orçamento, daquele naco do orçamento, nós pegamos um pedacinho. Se você faz uma análise da multiplicação do processo hoje, você com menos custo, pode até multiplicar esse programa porque a tecnologia está aí pra isso, é meio, não vai substituir ninguém, mas você poderia ter uma metodologia muito mais abrangente. Não sei se eu consegui te dar uma idéia, pelo menos, do que você esperava...

P/1 – Eu esperava isso, mas é eu ia finalizar com uma coisa que você puxou mesmo. Pensando nisso tudo, ele serve de exemplo não só para o Brasil,

R – Para o Brasil, ele serve de exemplo para todas as ONGs [Organização Não Governamental], para todas as OSCIP [Organização da Sociedade Civil de Interesse Público].

R – As OCIPS, ele serve de exemplo pra igreja, quando falo igreja, falo de todas elas, todas têm trabalhos sociais, ela deveria chegar aos três ministros principais dessa nação, que é o ministro da saúde, ministro da educação, a gente não tem ministro da nutrição, mas temos o ministro da pesca, a gente pode substituir, desculpe o da pesca, vocês tirem, senão eu vou ser... mas se pegar educação e saúde, chegarem de uma forma objetiva, você teria uma capacidade, porque esses ministérios, eles têm gente boa lá dentro e tem muita gente cumprindo tabela, mas tem muita gente bem preparada. E outra, as organizações internacionais têm muito que ver com isso, elas precisam ter exemplos desse tipo de multiplicação. Então... agora, sempre nessa linha, silenciosamente, sem muita fanfarra, muita banda de música, não precisamos de mídia, nós precisamos de agentes multiplicadores locais. Não é só o voluntário, é o que foi submetido ao Nutrir, e que hoje é um agente do Nutrir. Por que nós não podemos ter os agentes do Nutrir? Os agentes multiplicadores Nutrir? A metodologia pode até mudar, você pode até usar em outro termo de mídia, outra forma de levar mensagem, a presencial e as outras subsequentes que não precisam ser necessariamente presenciais.

P/1 – Carlos, eu ficaria aqui mais outras horas, parabéns pela sua história, parabéns pelo trabalho que você fez. Muito obrigada

R – É um trabalho, viu Monique, uma equipe eficientíssima, eu tenho impressão que alguns dessa equipe vão passar por aqui ainda, não sei quem são, mas alguns deles devem passar por vocês, que trabalharam comigo e foi um trabalho desse pessoal e também da abertura da empresa para as instituições que realmente, a universidade, etc. eu que queria agradecer vocês, eu fiquei muito, muito feliz. Isso eu gostaria que ficasse gravado, de ter sido convidado para esse depoimento. Fez-me muito bem

P/1 – Que bom, o seu nome apareceu na pesquisa, apareceu nos funcionários que falaram, pelos diretores que falaram... os coordenadores do programa, seu nome está em todo lugar.

R – Poxa vida! Quer dizer que eu ainda sou lembrado (risos)? Legal! Agora eu fiquei mais feliz ainda!

Muito obrigado. Eu fico emocionado em poder ter falado. Você não sabe a satisfação que eu tenho disso ter dado certo, não que eu tive no início disso, fui uma das pessoas que pensou isso, ajudou a concretizar, não é por esse fator não, mas por ter dado certo, por estar beneficiando a sociedade brasileira. Eu sou um professor de universidade que aos 24 anos, eu tava morando em Gresseiro, interior da Bahia, lá a minha cabeça mudou totalmente, eu fui ver esse brasilão esquecido, abandonado que até hoje, está lá. Nós temos 38 ministérios, sei lá eu, 40 ministérios, a presença do estado é muito, muito parca. Eu acho que com esses tipos de programa, como o Nutrir, você obriga o camarada, entre aspas, no bom sentido, a se mexer, a tomar mais fôlego, a ir para frente. Eu fico muito agradecido, muito honrado e emocionado.

P/1 – Obrigada.