

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Projeto Identidade Santander (BST)

Filosofia e economia

Autor:

Publicado em 30/04/2021

Projeto Identidade Santander
Entrevistado por Fernanda Prado e Ana Maria Lorza
Depoimento de Ricardo Fasti
São Paulo, 20 de janeiro de 2012
Realização Museu da Pessoa
Depoimento BST_HV041
Transcrito por Ana Maria F. Lorza
Revisado por Fernando Martins

P/1 – Ricardo, boa tarde.

R – Boa tarde.

P/1 – Primeiro a gente gostaria de agradecer de você ter aceitado o nosso convite para vir aqui dar esta entrevista e para começar eu gostaria que você nos falasse o seu nome completo, o local e a data do seu nascimento.

R – Ricardo Fasti, local de nascimento São Paulo e data de nascimento 14 de setembro de 1960.

P/1 – Tá certo Ricardo, e qual que é o nome dos seus pais?

R – Rui e Lídia.

P/1 – Tá certo. E conta um pouquinho para a gente a atividade deles, o que eles faziam?

R – Papai era publicitário, já é falecido, trabalhou a vida inteira na Unilever até se aposentar, mamãe começou a carreira dela como secretária executiva, conheceu o papai na Unilever, os dois se casaram e ela foi cuidar dos filhos, tá aí até hoje, cuidando de filho, de netos, e assim vai.

P/1 – Tá certo e conta para gente um pouquinho da origem da sua família?

R – O lado do papai é português de Trás dos Montes, e mamãe é italiana vinda para cá logo depois da guerra, veio para cá em 1948, ela tinha dez anos de idade.

P/1 – Tá certo, e fala para gente onde é que você morava aqui em São Paulo, onde foi que você passou a sua infância, como é que era esta sua casa?

R – A minha infância eu passei na Aclimação, a gente morava próximo ao parque da Aclimação, o nome da rua eu já não lembro mais, mas eu me lembro muito do parque, de ter passado parte da minha infância brincando neste parque e no Parque do Ibirapuera que também não ficava longe e rua, era moleque de rua, de jogar bola na rua, jogar taco, é isso que eu me lembro desta fase da vida.

P/1 – E você falou que tinha irmãos, em quantos que vocês são?

R – Somos dois, tenho um irmão mais novo do que eu, três anos e meio, engenheiro e que hoje mora em Fortaleza.

P/1 – Como é que era o cotidiano na sua casa, como é que vocês se davam?

R – Era uma casa de classe média burguesa normal, como os valores da pequena burguesia, eu diria uma família normal, tipo A grande família, com suas brigas, seus encontros, desencontros, mas que no fundo tudo girava em torno do pai, da mãe, em torno daquele núcleo familiar, bem normal, bem típica.

P/1 – Além das brincadeiras de rua, do que mais você gostava de brincar?

R – Brincar, brincar fora de brincadeira de rua eu nunca fui muito de brincadeira, eu gostava mais era de ler. O que eu curti quando eu não estivesse jogando bola, como se eu jogasse bola, eu brincava de bola, quem jogava bola era o meu irmão, eu fingia que jogava, mas era leitura, o que eu sempre curti fazer era leitura, um jogo de xadrez e caminhava, mais ou menos por aí a parte do meu tempo que eu ocupava de outra forma, além da brincadeira.

P/1 – E teve algum livro ou alguma história que te marcou neste período assim, neste seu período de infância?

R – Alguns, mas dois em particular. Um em filosofia, A Crítica Da Razão Pura, do Kant que me fez pensar muito sobre o que é e o que não é, sobre o que é a realidade, o que são verdades, o que são criações e o outro foi O Retrato de Dorian Grey do Oscar Wilde e me marcou muito principalmente por conta da corrupção da alma, a corrupção do espírito humano, isso foi o que mais me marcou em uma leitura de pré-adolescente.

P/1 – Tá certo, e falando das leituras, conta para a gente qual é a sua primeira lembrança da escola?

R – Choro, uma vontade de não ir fora do comum. Eu me lembro que eu estava na praia, não me lembro exatamente onde, eu sei que eu estava fazendo com o meu pai um modelo de um barco, eu sei que eu tive que largar tudo aquilo para subir para São Paulo para ir para a escola, então foi complicado. O que eu me lembro do primeiro dia da escola não é nada agradável, muita vontade de fugir de lá.

P/1 – E como é que foram então passando os anos, e você crescendo e indo para a escola, se acostumando com este dia a dia?

R – Eu sempre fui muito encrenqueiro, então a escola para mim era ao mesmo tempo agradável e desagradável, não era unânime em relação a ir para aquele espaço. Agradável porque eu tinha os meus amigos e a gente brincava, porque tinha a parte divertida e desagradável porque tinha, me incomodava muito a estrutura de poder dentro da escola. Era uma escola tradicional, uma escola de bairro, familiar, com aquela história, para você não faz o menor sentido, mas a diretora entrava na sala todo mundo tinha que levantar, então tinha um sistema ali meio militar demais e me incomodava e vira e mexe eu tinha problema disciplinar por confrontar algum professor em relação a alguma verdade que eles falavam e eu não concordava ou algumas coisas que eles se equivocavam e eu chamava a atenção e não podia, quantas vezes eu tive que pedir desculpas por ter dito ao professor que ele não estava certo sobre o que ele estava falando, coisas deste tipo. Os primeiros anos de escola, hoje a gente chamaria até o ensino fundamental II sempre foi este conflito de viver nestes dois extremos, de um lado curti porque era um espaço onde eu tinha os meus amigos, mas de outro lado eu nunca me adaptei bem a este esquema mais rígido da escola tradicional.

P/1 – E teve algum professor que marcou por dar mais espaço, por estar mais aberta a conversa?

R – Uma que marcou foi uma professora de Matemática, eu não sei se me achava louco ou não, mas eu ficava perguntando para ela como é que era a teoria da relatividade e eu não sei se ela me contou mesmo na época o que era a teoria da relatividade, mas ela me deu atenção, ela conversava comigo e ia além daquela resposta básica de uma curiosidade de uma sala de aula e teve outra que eu lembro muito bem também, já mais no fundamental II, que ela me ameaçou de reprovação por conta de caligrafia, a professora de Português, não tinha o que fazer, eu nunca fui cuidadoso na grafia, então foi uma aposta para ver o que ia acontecer, mas eu achei o pico uma professora dizer que vai te reprovar por causa de letra e não se você escreve bem ou se escreve mal, certo ou errado, então esta me marcou pelo outro lado.

P/1 – E já no período da adolescência, na última fase escolar, como é que você foi encarando este amadurecimento, as amizades, um outro espaço?

R – A parte do meu tempo colegial, hoje ensino médio, ela foi uma outra história também porque eu saí de um colégio familiar, pequeno e fui parar no Objetivo, outro mundo, outro jeito. Enquanto na escola eu sempre fui orador da turma, desde o pré-primário até a oitava série me conheciam pelo nome, sabiam quem eu era, com problema ou sem problema eu era uma figura conhecida, fui parar no Objetivo e virei um número, então foi um bom aprendizado como é que você em um mundo que você é mais um, não tem nenhum tipo de diferenciação pré dada e como é que você busca chamar atenção, sair do meio daquela massa foi um aprendizado importante, então este foi o grande ponto marcante do ponto de vista educacional, ou seja, de uma pequena escola para uma escola que era uma máquina de moer carne.

P/1 – E já neste período mais adolescente, quem era o seu grupo de amigos, o que vocês costumavam fazer para se divertir, para onde que vocês saíam?

R – Como eu te disse, valores familiares bem médio burgueses, até eu fazer 18 anos ninguém ficava nesta de sair, festinha, dez horas da noite já era muito tarde, então continuava sendo um grupo muito de esporte, um grupo de futebol, um grupo de taco, um grupo de tênis, eu gastava muito tempo nesta época no clube, então eu ficava com a minha turma jogando tênis, correndo, fazendo jogging, mas vida noturna, balada, este tipo de

coisa, eu não consegui a liberdade pela maioria, não rolava, isso foi acontecer mesmo dos 18 para frente.

P/1 – E como é que já no final já do colegial que você foi pensando em escolher uma carreira e seguir um caminho profissional, como é que foi para você este período?

R – Fernanda, como você já viu eu sou meio (Dart Veber?), a contradição entre o bem e o mal, o humano e o não humano, então quando chegou no colegial eu não tinha a menor ideia do que eu queria ser, podia ser tudo, tanto é que quando eu prestei vestibular eu prestei para Medicina, Zootecnia, Economia, Engenharia e para o meu azar eu consegui entrar em todas e aí o dilema não se resolvia porque eu tinha que decidir, foi um lance de casualidade e eu acabei servindo o Exército, fui fazer o CPOR [Centro de Preparação de Oficiais da Reserva] então eu fiquei um ano e meio inativo, só focado realmente nesta atividade porque não dava para fazer outra coisa e aí eu fui pensando um pouco mais sobre as carreiras que eu tinha pré-selecionado, que eu tinha entrado e que estavam trancadas até que teve o momento que eu achei que Economia era a minha praia e daí para frente eu continuei esta carreira, foi assim que eu decidi o caminho que eu queria percorrer por um lance de sorte, de ter que fazer o serviço militar.

P/1 – E o que você sentiu que este período de serviço militar afora este tempo para pensar na escolha da faculdade, o que esta experiência te trouxe?

R – Primeiro reforçou o meu espírito anti militarista. Se eu já era convencido de que o aparato militar é um grande mal, eu saí de lá mais convencido ainda de que não presta, não serve, é o meio caminho para você realmente ter conflito, tem um exército, você vai ter um conflito, mas por outro lado também, experiências humanas fantásticas, pessoas com quem eu tenho relacionamento até hoje e alguns aprendizados sobre comportamento em que eu achava que eu não seria capaz de fazer o Exército me ensinou que o limite quem impõe é você, não tem limite, é você que empurra o teu limite para frente e o outro, aguentar humilhações que eu também achei que eu jamais na minha vida iria tolerar e que não tinha outra alternativa a não ser tolerar, então baixou também um pouco a minha presunção em relação a mim mesmo e em relação àquilo que eu deveria aceitar como uma ofensa ou simplesmente fazer de conta que não era relevante e que deveria relevar.

P/1 – Certo e fala para gente como é que foi este seu tempo de faculdade, começar a faculdade de Economia e ir percebendo os caminhos que ela poderia te trazer.

R – Eu comecei Economia na PUC [Pontifícia Universidade Católica] e a PUC naquele ano, pelo menos naquela época era uma época de efervescência, o ano que eu entrei foi o ano que houve a invasão do Erasmo Dias ao campus da [Rua] Monte Alegre, então o ano seguinte foi o ano que eu recomencei, ainda se vivia o efeito da invasão, além de você ter ali um reduto de um pensamento mais crítico quanto àquele período de fim de ditadura, você também estava recebendo ali na PUC todos aqueles que votaram pela lei da anistia, então todos os pensadores em Economia que eram membros de CEPAL [Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe] ou ido para a Europa, Chile, México voltavam para a PUC que era o lugar que estava recebendo este pessoal, então eu tive a chance de ter aulas com pessoas, com pensadores fenomenais na PUC, mas o que eu descobri no meio do primeiro semestre era que ali era muita crítica social, muita crítica econômica, mas se eu seguisse por ali eu não iria ter de fato empregabilidade porque eu precisava de alguma coisa que o mercado aceitasse, não tanto que a política aceitasse. Naquele final de ano eu prestei Economia na USP [Universidade de São Paulo] e fui tocando as duas, eu fazia de manhã uma e a noite a outra para poder entender bem o que era um economista, não sair só um economista político de esquerda, mas também não sair só um profissional que acredita que a sociedade pode ser reduzida a números, então esta foi a parte legal, eu realmente mergulhei na Economia nos dois extremos, o lado da esquerda e o da direita e vivi estes dois pensamentos.

P/1 – E como é que foi chegando o fim da faculdade, se você teve que fazer estágio, como é que foi esta experiência?

R – O estágio era obrigatório desde aquele tempo, então eu fui procurar estágio, o primeiro estágio que eu fiz foi na Secretaria Estadual dos Negócios do Trabalho, eu fui lá para a área de planejamento econômico e aí vi que a área pública não era a minha praia. Fiquei seis meses neste estágio e depois fui me candidatar a um estágio na Caterpillar, consegui o estágio, cumpri o meu período de estágio normal e fui contratado. O primeiro estágio em uma empresa privada com fins lucrativos também virou o meu primeiro emprego, aí eu concluí a faculdade sendo funcionário da Caterpillar.

P/1 – E como era este seu trabalho na Caterpillar, quais eram as suas atribuições?

R – Eu comecei em um departamento de pesquisas econômicas, faz todo o sentido né, e atribuição era que nós vivíamos um momento de inflação muito grande no país, e particularmente na minha área, era cuidar da formação de preços de todo o portfólio da empresa, então o que nós fazíamos ali era estudar projeção de inflação, custos e estabelecer as políticas de preços dos produtos, este foi o aprendizado de Caterpillar. No meio do caminho por conta de um autor em Economia que criou o conceito de concorrência monopolista, eu comecei a ler sobre este assunto e desemboquei em Marketing e aí surgiu uma oportunidade de ir para o Departamento de Marketing na Caterpillar, eu me candidatei, entrei, então saí de Pesquisa Econômica e fui para o Departamento de Marketing, fiquei um ano e meio lá na parte de peças, fazendo marketing de bateria, de motor, uma coisa assim bastante tranquila.

P/1 – E como é que foi se desenvolvendo esta sua carreira que começou com este primeiro trabalho na Caterpillar?

R – Eu me convenci. Certo ou errado, eu me convenci que eu queria seguir carreira acadêmica e pela experiência que eu tive com alguns professores, eu prometi para mim mesmo que eu nunca entraria em uma sala de aula se o que eu tivesse que dizer fosse pura teoria, então eu tinha que conhecer a prática, o mundo real para poder realmente ajudar alguém a aprender alguma coisa. Eu decidi montar uma carreira a partir daí, eu comecei a pensar em planejar a minha carreira para que eu pudesse experimentar diferentes áreas ou diferentes indústrias, então da Caterpillar eu fui para a Johnson & Johnson e comecei como assistente de gerente de produto de uma coisa que tinha tudo a ver com a Caterpillar, que era

absorvente higiênico feminino, eu saí de trator e fui para um mundo que eu não entendia e continuo não entendendo até hoje que é o mundo das mulheres e ali foi o meu primeiro choque cultural. Aprendi umas coisas interessantes como, por exemplo, discriminação reversa, imagina, ainda se fala muito da discriminação da mulher pelos homens, lá tinha eu e mais um como homem e o resto todo era mulher e aí realmente teve uma reunião de grupo contra a minoria masculina, eu sofri muito ali, mas foi divertido. Depois de assistente de Sempre Livre fui para ser gerente de produtos de Perfex e por fim gerente de novos produtos na área de higiene pessoal aí me deu o segundo momento de reflexão e falei “está na hora de eu fazer o meu mestrado”. Fui fazer o mestrado na GV [Fundação Getúlio Vargas] e fiquei um ano e meio só dedicado a estudar, pedi emissão da Johnson e fui cuidar de estudar, quando eu terminei defendi a minha monografia e falei “mercado de capital, mercado de consumo e está faltando serviços” e fui para a Credicard ser gerente de produtos e aprendi um monte sobre serviços e tive a chance de estar na cadeira na hora que o Collor autorizou o cartão internacional no país, então nós lançamos o primeiro cartão de crédito internacional, o marketing Best com esta atividade, foi uma coisa louca porque a gente soube uma semana antes e tivemos uma semana que tinha a Páscoa no final dela. Nós tivemos exatamente aquela semana para fazer tudo, desde folheteria, campanha na TV, embossar cartão, distribuir cartão para que no dia que o Collor assinasse e a notícia acontecesse a gente pudesse dizer que fomos a primeira empresa a ter este cartão distribuído para a sua base, tanto foi assim, que o Cid Moreira na época falou, “o então presidente Collor assina a liberação do cartão internacional para o país” e veio o break dos comerciais, o primeiro comercial do break era do cartão internacional da Credicard, também foi um aprendizado interessante da área de serviços e aí me faltava uma experiência em empresa nacional, porque até então era só multinacional, então eu fui aprender como é que é o mundo do pequeno e médio empresário brasileiro, fui trabalhar com uma empresa que hoje não existe mais, mas que mexia com fast food, franquia, eu fui entrar nesta indústria de franquias e foi uma experiência curta porque o período que eu tive lá, no final serviu só para concluir que eles deveriam fechar e não seguir com o negócio de franquia, mas como consequência eu entrei em uma empresa que eu acho que vocês já devem ter ouvido falar, a Arezzo e nós começamos ali o processo de franquias, isso em 1994, nós começamos a construir a rede de franquias que hoje é um super sucesso, eles fizeram um IPO [Initial Public Offer], então eu me sinto muito orgulhoso porque é uma parte desta história que eu pude contribuir, mas também entendi como é o universo de uma empresa, na época era totalmente diferente do que é hoje, é uma empresa de dono, familiar, com os seus dramas de filho, mãe, primo, esposa, irmãos e como é que tudo isso entra na fórmula de sucesso de uma empresa, falta de informação, falta de formação, então aprendi um monte sobre o que é ser um empresário de porte médio no Brasil e aí eu volto para São Paulo porque era tudo em Belo Horizonte, era a sede, volto para São Paulo e me candidato a carreira de professor na Fundação Getúlio Vargas e começo simultaneamente fazer o meu doutorado, também em Marketing e aí fiquei por 15 anos, então já chegamos no século 20. Em 2006 me deu um faniquito de ser empreendedor, eu montei um negócio, passei três anos pipocando pela América Latina, cidade do México, Buenos Aires, Caracas e Curitiba em um projeto com a Kraft em que nós capacitamos 500 funcionários de nível médio em um método que na época era inovador, um negócio que dava bastante prazer, um grupo se interessou pelo que nós estávamos fazendo e acabou comprando o que eu fazia e aí eu me retirei e nesta de eu me retirar eu voltei para o mercado, mas não queria ficar longe do negócio da Educação e culmina então chegar na Universia, e chegamos aos dias de hoje quando então eu sou procurado por um headhunter e começa o processo de entrevistas e seguimos até aqui.

P/1 – Então eu queria que você contasse mais para a gente da sua carreira de professor, como é que é estar na sala de aula depois de ter passado pelo universo econômico, depois de todos estes aprendizados, como é que é ver cada turma chegando, este contato, essa troca?

R – A primeira grande piada é que eles sempre tinham a mesma idade e você estava seis meses mais velho. Primeiro grande evento, você sempre entrava em uma turma que tinha 20 anos de idade e você cada semestre um pouco mais velho, isso apesar da brincadeira era uma coisa interessante porque te obrigava sempre a assumir que você não está envelhecendo, você tinha que estar em dia e vivendo transições de um momento que ninguém tinha celular com dados a um momento onde os alunos estão dentro da sala de aula com o Google ou Wikipédia tentando ver se o que você está dizendo é verdade ou é mentira e te questionando, então tem uma riqueza de aprendizado e manter a cabeça ativa e acompanhando o momento, o que cada geração, o que cada leva de alunos te traz de novas informações. De outro lado a tarefa de professor é para ser levada muito a sério, não é simplesmente como as vezes acontece, o cara entra em sala e acha que sabe e conta a história de um case, de um caso e acha que com isso ele está promovendo o aprendizado de alguém. É trabalho duro, muito estudo, para uma hora de aula são três de preparação e a segunda parte da história é que eu nunca trabalhei tanto na minha vida quanto no tempo de professor e para preparar aula era complicado até porque mesmo em uma GV [Fundação Getúlio Vargas] você tinha dificuldade para obter certos recursos para fazer uma aula diferente, desde espaço físico que era absolutamente fixo até recursos materiais. Neste aprendizado em sala de aula eu tive contato também com o doutorado, no doutorado eu era professor de meta teoria de Marketing e aí podia comparar os dois universos, o pessoal da graduação com o pessoal da pós stricto sensu e não troco a graduação por nada porque daquela garotada é que saem as perguntas mais nada a ver, mas que também saem àquelas que têm tudo a ver, que te fazem refletir, te faz pensar, te fazem buscar outras fontes de informação porque às vezes são insights que dificilmente alguém teria pensado, então foi legal por este contato com este público e o melhor jeito de aprender é ensinar, você quer realmente aprender, ensine.

P/1 – Então indo para a chegada do Santander, como é que foram os primeiros contatos com este headhunter, qual era a proposta?

R – Foi muito divertido, porque ele veio... claro, eu estava no ambiente acadêmico eu sabia quem era o Universia, então ele veio “não, não, tem uma empresa de um grupo que...” e eu “bom, do jeito que você está falando é o Universia”, “eu não posso falar”, “a tua própria negativa já me indica que é a empresa que estou imaginando e se for esta eu quero realmente levar a sério este processo” e foi assim, uma batelada de entrevistas do headhunter, depois a primeira entrevista com alguém da Universia Espanha, que é hoje o meu chefe na Espanha, depois dele eu fui para a Espanha, tive a sorte de ser entrevistado pelo Marcial Portela também e pelo CEO [Chief Executive Officer] da Universia lá que era um ex reitor da Universidade da Catalunha, foram este monte de entrevistas lá, voltei para cá e fui entrevistado pelo Paiva e depois deste longo processo então eu acho que por bem tomaram a decisão de me contratar, eu fiquei bastante contente.

P/1 – E você se lembra de como é que foi a sua chegada, de começar efetivamente a trabalhar?

R – O divertido foi que o fenômeno Google funcionou porque eu chego o pessoal sabia mais sobre mim que eu mesmo porque na hora que eles

souberam o nome da figura que ia ocupar a cadeira de Diretor Geral eles foram no Google e começaram a puxar a minha história. O primeiro choque foi este, que eu não precisei me apresentar, eles mais ou menos já tinham me mapeado, mas foi um grande desafio pelo momento que a Universia estava passando, foram muitos aprendizados interessantes.

P/1 – E qual momento era este, quais aprendizados que foram surgindo?

R – Era um momento de transição em que havia uma demanda por parte da Universia Espanha, de que o Brasil se integrasse mais a uma estratégia global, que fosse menos um país separado e que se alinhasse mais ao que se queria fazer como grupo, claro trazendo a contribuição do que a gente já tinha aprendido aqui. Uma segunda parte desta história é que o Universia é uma Sociedade Anônima, então você precisava romper um pouco uma história que foi construída. Você começou a entrevista falando sobre o portal, tinha-se muito a ideia de que era quase uma ONG [Organização Não Governamental] e não uma Sociedade Anônima, então a outra parte do desafio era reestruturar a cultura para olhar aquilo com um braço de responsabilidade do banco, mas ao mesmo tempo em que tinha que buscar a sua sustentabilidade então tinha que pensar a comercialização, tinha que pensar desenvolvimento de produtos, tinha que olhar seriamente a questão da geração de receita sem perder um olho no gato e um olho no peixe porque nós tínhamos que continuar atendendo as demandas das universidades, dos reitores, dos coletivos que faziam parte do Universia naquela época.

P/1 – Conta para a gente como é que funciona este Santander Universia, qual é o papel dele dentro do Santander?

R – Como grupo, o papel da Universia é complementar uma atividade de negócio que exige dentro da divisão global Santander Universidades, existe um conceito dentro do grupo chamado Santander Universidades onde de um lado você tem a divisão de negócios de banco que é o Santander Universidades e de outro lado você tem a Universia que complementa a atividade bancária com atividades acadêmicas típicas, ou seja, a nossa função é possibilitar formação de rede, possibilitar pesquisa entre países de língua portuguesa e espanhola, facilitar a mobilidade de alunos entre estes países, divulgar o que as universidades fazem e principalmente fazer o que nos estamos fazendo hoje que é identificar dentro das universidades o que eles fazem, e fazem bem do ponto de vista teórico, substantivo, mas que eles não sabem transformar isso em produtos e serviços para a sociedade e nós é que nos incumbimos de fazer isso, fechamos aí um ecossistema em que a universidade provê o conteúdo, nós trabalhamos este conteúdo, vendemos este conteúdo e devolvemos para a universidade o resultado disso através da distribuição de receita, de resultado, então é este o papel que nós cumrimos no Brasil e no mundo posto que o primeiro desafio era alinhar, então hoje nós estamos alinhados, complementar a atividade bancária, oferecendo às universidades aquilo que elas buscam como sua natureza precípua.

P/1 – E qual é a abrangência do Universia, falou global e tal, mas ...?

R – Somos 1160 universidades distribuídas em 23 países, no Brasil somos 270, então isso dá uma dimensão do que é o nosso negócio e todos em países de língua luso-espanhola, por enquanto.

P/1 – E como é que se dá esta aproximação entre o Universia e as faculdades, como é que são as trocas?

R – Tem um conjunto de universidades que já estão conveniadas, nós temos um critério bastante rígido de estabelecimento de parcerias, nós queremos que quem faça parte da Universia sejam efetivamente universidades que produzam conhecimento ou que cumpram o seu papel de inserção de matrícula, criação de matrículas para o coletivo de jovens no Brasil, mas que se levem a sério e façam bem este trabalho. Nós temos um certo rigor, tanto é que das 2300 instituições de ensino superior do país, nós temos 270, justamente por esta questão de seriedade na seleção destes parceiros, então esta é a primeira parte da resposta da sua pergunta, há uma avaliação de quem realmente é um parceiro viável e quem não é, depois se busca a universidade, seja porque o banco já se aproximou seja porque a gente se aproxima e começa-se uma relação de avaliação de convênio, firma-se o convênio e a partir daí nós colocamos o portal e o resto da operação a serviço da universidade e em contra partida a universidade facilita o nosso acesso àquilo que eles produzem.

P/1 – Certo e qual a importância no seu modo de ver, desta área do Universia para o modelo de negócios do banco?

R – Isso torna o banco único em relação aos seus competidores, então do ponto de vista estratégico o presidente Botín foi um visionário porque com isso se blindou o negócio de universidades de uma forma tão estruturada que dificilmente outro competidor vai ser capaz de criar ou reproduzir um modelo como este, no curto e no médio prazo. Então há uma lógica de negócio fenomenal ao se construir isso que parece antes uma análise mais superficial ou até contraditória, você ter uma divisão de negócios que mexe com universidades ao mesmo tempo você tem outra análoga que também mexe com universidades, mas quando você soma e sinergiza as duas, transforma o negócio do segmento Universidades do grupo Santander único e com uma proteção e blindagem que o coloca em uma posição vantajosa.

P/1 – E quando você chegou e começou a trabalhar neste universo, quais foram as suas primeiras atividades ou os grandes desafios que você teve que enfrentar?

R – Arrumar a casa, primeiro pela própria situação que eu te relatei. O primeiro trabalho era eu olhar a equipe, olhar a estrutura, quem tinha um perfil que se adequasse a um negócio global, as competências que estavam instaladas versus as competências que nós estávamos demandando e aí sim fazer os ajustes de equipe necessários, quem ficava e quem deveria procurar outra oportunidade. A segunda parte do processo foi organizar os processos internos e a própria relação com o banco que naquele momento havia uma confusão de papéis e precisava deixar claro o que o Universia precisava fazer e não como estava porque em certo momento competindo com o próprio protagonismo do banco, isso não era saudável, precisava separar este tipo de conflito e terceiro, como eu disse, estabelecer uma cultura de um negócio que é único e ao mesmo tempo é responsabilidade social, portanto poderia se revestir de características de uma ONG [Organização Não Governamental], mas que também era

um negócio visando resultado, então como casar estes dois universos de forma saudável, estruturada e sustentável.
P/1 – E quais são os produtos que a Universia oferece?

R – Além do portal, que este é o mais evidente e o mais conhecido e aí toda a informação que o portal provê ao público de forma gratuita, hoje nós temos três linhas do ponto de vista de negócios, nós temos três linhas de atuação que é emprego, formação e publicidade, nestas três linhas é onde nós operamos atualmente. Em formação, juntamente com as universidades nós desenvolvemos cursos de línguas online em que a USP [Universidade de São Paulo], UNESP [Universidade Estadual Paulista] fornecem os conteúdos, nós desenhamos o curso, temos a engenharia do software e comercializamos e aí devolvemos a receita para a universidade, os produtos estão certificados pela Universidade Católica de Salamanca, o de espanhol, o de chinês está certificado pelo Instituto Confúcio o que dá uma robustez a esta categoria e estes cursos servem de duas plataformas, ou eles podem ser licenças, formação especificamente ou eles podem servir de base para a publicidade, você coloca a publicidade dentro destes cursos porque assim você viabiliza a gratuidade para o público em geral, então podem ser oferecidos de forma gratuita para a população através deste patrocínio publicitário. A publicidade na forma mais tradicional pode servir o próprio portal ou através de comunidades virtuais que é outra área de serviços que nós prestamos e na área particularmente de emprego, nós temos uma divisão de seleção de estagiários que está ancorada em outro negócio que faz parte do grupo Universia que e a empresatrabalhando.com que tem sede no Chile e que constitui uma das mais importantes comunidades de trabalho no contexto virtual, nós utilizamos esta plataforma para poder oferecer às universidades o serviço de colocação dos seus egressos, então são estes os grandes marcos de serviços que nós prestamos.

P/1 – Depois de falar um pouco dos produtos e serviços que o Universia oferece disponibiliza, tem algum case que ficou marcado ou algum relacionamento com alguma faculdade que foi melhor do que o esperado?

R – Eu acho que o bom exemplo são duas, são três que nós podemos ter, até sob o risco de ser injusta com outras, mas eu diria que as três universidades estaduais paulistas nos ofereceram e nos permitiram testar este modelo de uma forma que eu não esperava, com a abertura que eu não esperava. Com a Unicamp [Universidade Estadual de Campinas] nós estamos andando muito bem com projetos ao estímulo de inovação e empreendedorismo, a USP [Universidade de São Paulo] na faculdade de Filosofia Ciências e Letras abriu as portas para os conteudistas destes cursos de línguas muito facilmente e positivamente, a Unesp [Universidade Estadual Paulista] facilitando estes contatos, por exemplo, com o Instituto Confúcio, então o apoio das estaduais paulistas foi marcante para viabilizar este modelo de negócio que hoje nos estamos operando.

P/1 – E quais são os próximos passos que o Universia quer dar no Brasil e também em termos globais, da relação do Brasil com as demais?

R – Então vamos começar pelas globais porque aí nós falamos do alinhamento geral e especificamos o Brasil. O global é tornar cada vez mais o Universia um parceiro de valor adicionado das universidades, sem perder perspectiva do papel que ele cumpre com a unidade de negócios do banco, mas ele por si mesmo também se tornar uma referência para as universidades como um valor adicionado, então esta é a grande missão e isso vai se realizar através deste três eixos que eu comentei: o emprego, a formação e a publicidade. No Brasil seguimos exatamente este modelo, então a partir de agora o grande desafio é sedimentar e colher estes dois anos e dez meses de atividade que foram fundamentais para criar uma base em que a gente cre que a Universia possa sim se tornar efetivamente sustentável e um parceiro efetivo de valor adicionado nas universidades.

P/1 – E que forma a Universia está, claro vinculada ao modelo de negócios do banco, como se dá a relação interna aqui, então com as áreas do Santander, não só com a área de Universidades?

R – Eu acho que teve um momento muito marcante em que existia uma visão interna do banco sobre a Universia e a partir do apoio de algumas pessoas que eu faço questão de citar porque foram fundamentais, como por exemplo, o Paiva, hoje o [José] Berenguer, o próprio Fernando Martins, a Lilian Guimarães, eles começaram a olhar o Universia, e o Marcial [Portela] é lógico, como um parceiro, um fornecedor de produtos e serviços para o próprio banco, então isso é importantíssimo para a Universia na medida em que você está buscando oferecer para o mercado soluções, ter o aval do banco como um cliente teu é muito importante porque do contrário fica difícil você tentar convencer alguém de que o que você oferece é relevante, se quem te patrocina não te apoia neste sentido, então foi muito marcante este momento em que estas pessoas, estas lideranças começaram a olhar e abrir espaços dentro do banco para que o Universia pudesse ser considerado também um fornecedor, então neste sentido a relação é excelente e só tende a melhorar desde que a gente continue fazendo a nossa lição de casa direitinho.

P/1 – E para a gente deixar registrado, eu queria que você nos falasse quando é que foi que você entrou no Universia e o que faz enquanto Ricardo vestir a camisa do Universia e dizer o que você acredita, o que vale a pena neste Universia para ele continuar aí fazendo este papel e esta ponte entre estas universidades e o modelo de negócio do banco?

R – Primeira parte da pergunta, dia 06 de abril de 2009 foi o dia que eu ingressei no grupo e o que me faz permanecer e não só permanecer, mas permanecer com vontade, comprometimento é que isso aqui é único, é uma coisa boa por definição porque você vê o negócio privado preocupado com a educação, isto faz parte da própria história, eu sempre fui uma pessoa que tive contradições com determinadas estruturas, então eu também achava que não cabia só ao Estado cuidar do que é educação, então veio a iniciativa privada, principalmente um órgão como um banco, uma instituição como um banco criando uma unidade que se preocupa com educação e que apoia educação, só isso já é suficiente para você apostar e seguir adiante e ser uma parte desta história, deixar uma parte do seu legado nesta história que é legal por definição.

P/1 – Tá certo e agora para a gente ir encerrando, eu queria voltar para as suas questões pessoais, o que você gosta de fazer atualmente enquanto não está no trabalho, quando sai, de final de semana?

R – Como um bom maníaco obsessivo que sou, continuo gostando de ler, fazer atividade esportiva, claro que com menos tempo que eu gostaria e também a idade vai te levando a algumas limitações, mas continuo curtindo fazer o meu esporte e filhos, a minha grande diversão hoje é criar filhos.

P/1 – Tá certo e antes de falar dos filhos eu queria que você falasse de uma leitura que te marcou recentemente?

R – Uma leitura que me marcou recentemente? Teve um livro, um livro técnico chamado “The Social Midia Bible” que fala sobre as mídias sociais e a revolução das mídias sociais, ele me marcou muito porque tecnicamente nós mexemos com o negócio de rede e porque você entende hoje o papel que a tecnologia tem como motor da sociedade e a possibilidade do tráfego de informações a uma velocidade e sem barreiras, um livro recente que me marcou para pontuar foi este, “The Social Midia Bible”

P/1 – E aí você falou dos seus filhos, você é casado?

R – Eu sou casado pela segunda vez, eu tenho um filho de 17 anos e o mais novo tem dez meses e uma garota de quatro anos. Eu estou no ciclo de ponta a ponta.

P/1 – E como é que foi para você ser pai?

R – Ser pai, eu me lembro de que quando eu vi o Igor, que é o meu filho mais velho, eu olhei para ele e disse “realmente Deus existe”, esta foi a grande imagem que me marcou e o vínculo que você cria com aquele ser que afinal passou nove meses escondido de você, que você só via por ultrassom, mas aquela sensação é imediata, então naquele momento eu tive a certeza de que Deus existe, esta é a grande evidência, a marca que eu tenho do primeiro filho.

P/1 – Tá certo, e fala o nome dos outros dois para a gente.

R – Manoela, que é a minha garotinha de quatro anos e o Ricardo que é o de dez meses.

P/1 – Tá certo, e como é que está dividido o seu cotidiano?

R – Na minha vida nada está organizado, até porque eu acredito no caos, então as coisas vão acontecendo, eu não consigo te dar uma resposta, adoraria te dar uma resposta super metódica, levanto tal hora, depois eu faço tal atividade, sigo, não, vai com o fluxo, então as coisas vão acontecendo. Se esperar uma resposta assim toda certinha eu não vou conseguir te responder.

P/1 – E para quem passou por todas as áreas da economia, dos negócios e agora está trabalhando com esta ponte entre universidades e o modelo de negócios do banco, como é que você define este negócio banco? O que é?

R – O negócio banco, você diz particularmente o de universidades?

P/1 – Não, o banco, instituição.

R – Eu acho uma instituição extremamente orientada a resultados, muito zelosa de processos, demandante e muito crente nos seus valores. Acho que este é o quadro que eu faço fora aquilo que é evidente, que é uma instituição do ponto de vista de negócios, agressiva, é só ver a velocidade com que este banco tem crescido nos últimos 20 anos, mas é isto que eu consigo fazer como imagem de um funcionário do grupo sobre o banco.

P/1 – E quais destes valores que estão alinhados ou que ajudam a sustentar o Universia?

R – Orientação a resultado e crença em valores, são dois fundamentos que alinham plenamente o Universia ao negócio banco.

P/1 – E que valores são estes?

R – Primeiro educação. O que tangencia o negócio da Universia, então a crença na educação como o motor da sociedade, uma sociedade melhor, a questões relacionadas ao foco no cliente porque isso faz claramente entender que se você não olhar o seu cliente o resultado não vem, o cliente necessita ser atendido da melhor forma, o mesmo se faz com o reitor, ou com a universidade, olha ela como cliente e vai buscar aquilo que é melhor e orientação a resultado, na vida não dá para vir para cá a passeio, então você tem que ter algum objetivo claro e correr atrás dele, eu acho que são estes os que promovem a liga.

P/1 – E como é que você vê esta relação banco e sociedade e como é que vai estar esta instituição banco daqui há uns dez anos?

R – É um momento complicado porque hoje os bancos viraram os grandes vilões da crise, a imprensa demoniza os bancos como os grandes responsáveis. Eu já sou mais sarcástico e já digo que se de um lado alguém ofereceu algo teve alguém de outro lado que quis este algo e que se não foi suficientemente cauteloso para averiguar se o risco que ele estava correndo era maior do que aquele que ele podia, ele é tão responsável quanto os próprios bancos. Eu estou falando das crises que os derivativos acabaram criando neste castelo que se desmoronou a partir desta indústria, então eu acho que é um momento importante para os bancos se autocriticarem e redefinirem um pouco, não o seu papel porque eles sempre vão ser agentes de liquidez para a sociedade, mas trazer um pouco mais o que em outras indústrias começa a ser já parte do seu dia a dia e que ainda eu não vejo isso em todos os membros deste setor que é olhar todos os stakeholders da sociedade e entender como incluí-los dentro daquele negócio, não olha-los em si mesmo, mas olha-los como parte de um ecossistema e ver como você é capaz de atender este ecossistema de uma forma equilibrada, de uma forma sustentável e que obviamente dê resultado, dê dinheiro porque afinal é para isso que a gente está aqui.

P/1 – Eu queria perguntar, para a gente ir encerrando, quais foram os seus maiores aprendizados nesta sua carreira que abarcou áreas diferentes?

R – Primeiro que o senso comum nem sempre é o melhor caminho. Não é porque todo mundo acha que uma coisa é que efetivamente ela deva ser, dois, que muita gente valoriza mais a sua própria profissão do que ela deveria ser e aí a evidência que eu dou é que muita gente diz que existe marketing de consumo, marketing de bens de capital, marketing de serviços e no final os princípios são os mesmos, eles atravessam de um lado a outro, então não dá para dizer que as coisas são tão estanques e tão preciosas em si mesmo, precisa ter um olhar mais de fora e ver que há comunalidades entre as diversas áreas, esse foi o segundo aprendizado que eu tive. O terceiro aprendizado está em um conflito, voltamos a questão original do conflito que cada vez mais está mais difícil você controlar aquilo que você planeja porque o ambiente está cada vez mais volátil e a velocidade com que as inovações se estabelecem e surgem é muito rápido, você pensa o Google tem 12 anos e olha a revolução que eles fizeram nestes 12 anos e deve ter alguém no Vale do Silício já pensando na próxima ruptura neste modelo, então os profissionais hoje precisam se preparar para mudar um pouco o paradigma de um modelo mais estruturado de estratégia para um modelo de incerteza, então lidar com probabilidades de cenários e não com cenários em si e a organização precisa responder isso, os processos precisam estar preparados para se modificarem na mesma velocidade em que os cenários se modificam e não apresentar uma resistência institucional a esta mudança porque a consequência é que esta instituição se torne obsoleta, estes são os principais aprendizados.

P/1 – E olhando para esta sua carreira aqui no Univesia à frente, qual foi a sua principal realização, como é que você vê que foi esta sua trajetória aqui?

R – Acho que do ponto de vista de carreira, o que me faltava como experiência era um turnaround, pegar um negócio que sofria algum tipo de problema e virar a mesa, eu acho que esta foi a grande oportunidade que a Univesia me proveu, me dar a chance de obter esta experiência que me faltava, de dar a volta, de pegar um negócio que estava problemático, principalmente do ponto de vista de fundamentos para o negócio e me permitir ajudar este negócio a hoje se preparar, oxalá, tenhamos um 2012 efetivo.

P/1 – E quais são estes próximos passos depois de virada a mesa e de ter a coisa mais estruturada?

R – Foco. A resposta é simples e pode até aparecer rala, mas foco. Estes dois anos e oito meses foram investidos para criar fundamentos, os fundamentos estão aí, agora nós precisamos pegar o que tem e fazer acontecer, então foco, eu diria que 2012 é por atenção naquilo que está e fazer com excelência.

P/1 – Certo e o que você acha então desta iniciativa do Santander de resgatar a sua identidade e um pouco da sua história aqui no Brasil através da trajetória de vida dos seus colaboradores?

R – Eu acho a iniciativa muito bacana porque as organizações elas não existem se não forem pessoas, então elas são produtos de gerações, de pessoas que passaram o tempo e investiram o seu tempo, deram o seu trabalho, deram sua contribuição, então contar um pouco a relação da história da organização e a história das pessoas é efetivamente dar valor ao ser humano. Eu acho então que a parte bacana desta iniciativa é perceber que são as pessoas que fazem a diferença e valorizar estas pessoas é fundamental.

P/1 – E tem alguma coisa que a gente não perguntou e você gostaria de deixar registrado, que achou que ficou faltando?

R – Não, acho que vocês foram bastante profundas no que vocês perguntaram, cobriram até mais do que eu imaginava que iria cobrir, eu só posso dizer que a iniciativa é válida e eu espero que ela frutifique e que este seja o primeiro painel de n outros porque afinal a história está para ser construída também, então no futuro alguém tem que olhar e ver o que aconteceu de hoje para a frente e saber que rumo que a gente tomou, então parabéns e tomara realmente que o projeto siga.

P/1 – Tá certo e para a gente encerrar eu queria saber o que você achou de ter participado desta entrevista, de ter sentado aí e compartilhado um pouco da sua história?

R – Eu me senti honrado, agradecido por ter sido considerado como alguém que podia contar alguma história que pudesse de alguma forma ser avaliada e justificada, então eu só tenho a agradecer e dizer que foi uma experiência legal, valeu ter investido este tempo com vocês.

P/1 – Tá certo Ricardo, então em nome da Vice Presidência de Marca, Marketing, Comunicação e Interatividade e também em nome do Museu da Pessoa e a gente agradece a sua entrevista.

R – Eu que agradeço vocês, obrigado.