

MUSEU DA PESSOA

História

Eu sou muito feliz pelas duas famílias que tenho

História de: [Jefferson Ricardo Romon](#)

Autor: [Ana Paula](#)

Publicado em: 18/06/2021

Sinopse

O entrevistado fala sobre sua infância e juventude em Osasco; sobre sua formação educativa e carreira profissional. Reflete, ainda, sobre sua atuação na Fundação Bradesco, os impactos das políticas de empresa e os desafios.

Tags

- [escola](#)
- [infância](#)
- [primeiro emprego](#)
- [Osasco](#)
- [contabilidade](#)
- [magistério](#)
- [migração](#)
- [educação](#)
- [bolsa de estudos](#)
- [Cidade de Deus](#)
- [filantropia](#)
- [ensino profissionalizante](#)
- [casamento](#)
- [Vila Yara](#)
- [Fundação Bradesco](#)
- [anos 1960](#)
- [anos 1970](#)
- [anos 1980](#)
- [administração.](#)

História completa

Projeto Fundação Bradesco Realização Instituto Museu da Pessoa Entrevista de Jefferson Ricardo Romon Entrevistado por Marllon Chaves e Maria (Lenir?) Osasco, 15 de dezembro de 2005 Código: FB_HV016 Transcrito por Caroline L. Carrion Revisado por Alice Silva Lampert P/1- Bom dia. A gente começa sempre com uma identificação, seu nome completo, local e data de nascimento. R- Olha, eu sou Jefferson Ricardo Romon, eu nasci em 22 de março de 1962, aqui em São Paulo, na cidade de São Paulo. P/1- Nome dos pais? R- Meu pai é Orfeu Romon e minha mãe, Maria (Chicaler?) Romon. P/1- Atividade deles? R- Meu pai hoje é aposentado, ele foi militar por muitos anos, na Polícia Militar do Estado de São Paulo. Na aposentadoria ele se reformou como capitão da PM. E a minha mãe, ela tem uma formação administrativa e sempre trabalhou em administração hospitalar. P/1- Tá. E os avós, você tem lembrança deles? R- Bom, eu não conheci o meu avô paterno, né, o meu avô Ricardo, ele é vindo da Alemanha, é imigrante, ele... Ah, desculpe, não da Alemanha, ele veio da Itália em 1898, ele é nascido na cidade de Treviso, no sul da Itália, e veio para cá com quatro anos. E eu não o conheci porque ele faleceu quando o meu pai tinha perto de dez anos. A minha avó Adélia, por parte do meu pai, Adélia (Delavanzi?), ela era de casa, do lar, né, porque os meus avós eram colonos de uma fazenda aqui no interior de São Paulo, a Fazenda Helvetia, ali perto de Campinas. E meus avós maternos, meu avô José (Chicaler?), ele era sapateiro, tinha uma sapataria aqui na Vila Yara, e a minha avó Angelina, trabalhava no frigorífico Wilson, há muitos anos atrás. P/1- E você sabe... R- Eles são falecidos. P/1- Como foi o encontro, pai e mãe, como eles se conheceram? R- Bom, meu pai, depois que saiu da fazenda... ele foi criado, de início, na Fazenda Helvetia, e veio pra cá. Eles mudaram aqui para Vila Yara, que é um bairro próximo aqui da Cidade de Deus, e acabou conhecendo a minha mãe de frequentar os mesmos lugares, a igreja, os bailes, né, da época. Eles têm praticamente a mesma idade, meu pai é um pouco mais velho que a minha mãe. Eles se conheceram assim, pela vizinhança mesmo. P/1- E namoraram? R- Sim, namoraram alguns anos, eu

não sei quanto tempo que eles namoraram, depois ficaram noivos. Os meus avós, né, por parte da minha mãe, que os ajudaram com o terreno na rua Victor Brecheret, aqui pertinho. Ela se chamava rua Joana Brumi, na época. E o meu avô tinha um terreno lá e acabou deixando eles construírem a casa no mesmo terreno, quando eles casaram, a minha mãe e a irmã dela, a tia Inês. P/1- Você nasceu nessa casa, quer dizer, você viveu nessa casa na infância? R- Sim, vivi toda minha infância até o meu casamento, né. Eu vivi lá por 26 anos, na mesma casa. P/1- Como é a casa, dá pra você descrever mais ou menos? R- De início eram duas casas, na verdade, três casas térreas no mesmo terreno. A da minha tia, que é irmã da minha mãe, a minha tia Inês e a família dela, né, o meu tio e os dois filhos; o meu pai, minha mãe, eu e minha irmã; e a minha avó e o meu avô maternos. Depois que o meu avô faleceu, eles se juntaram lá, a família se juntou. Eles demoliram as três casas, construíram uma casa no fundo e um sobrado, isso em 1980 já. Era um sonho muito grande do meu pai. Em função do trabalho dele como militar - a minha mãe também trabalhava - ele foi fazer faculdade depois de quando nós estávamos grandes já. Eu tinha 10, 12 anos quando meu pai entrou na faculdade. E aí ele fez Geografia na USP [Universidade de São Paulo], ainda foi uma vitória para ele, porque ele teve que fazer madureza, né. Antigamente, naquela época lá, que era o equivalente ao supletivo, para depois fazer cursinho, para depois entrar na faculdade. E foi quando ele conseguiu sair dos postos mais baixos na polícia. Ele na verdade era guarda civil, do Estado de São Paulo e depois com a unificação das polícias ele passou para a Polícia Militar, na época como terceiro sargento, alguma coisa assim. E para ele poder galgar postos, de oficialato para oficial, ele tinha que ter curso superior. Enfim, aí ele foi estudando. E também a casa era pequena, era modesta, e o sonho deles era ter um sobrado, até que eles conseguiram. Fizeram um financiamento de muitos anos, mas em 1980, ele conseguiu, ele com o meu tio que, como todo bom português, era padeiro, dono de padaria. Eles se juntaram lá e fizeram um sobrado geminado, né, com todas as divisões dentro. Aí eu e minha irmã pudemos ter um quarto maior, com as nossas coisas, enfim, e isso em 1980. E era muito bom. P/1- O nome da sua irmã? R- Miriam. P/1- Miriam. R- Miriam Regina. P/1- Ela... você é o primeiro, o quê? R- Não, ela é a mais velha. P/1- A mais velha? R- É, dois anos mais, dois anos mais velha. P/1- E como foi a infância? R- Ah, isso eu acho que é uma coisa que foi muito marcante pra mim porque foi muito boa. Embora sempre com limitações, né, que a gente tinha o pai e a mãe trabalhando. Mas nunca faltou nada, atenção dos pais, rigidez na formação, principalmente porque o meu pai é militar, ele tinha uma formação de um italiano que veio aqui pra São Paulo e sofreu muito na época, como colono, né, ele era filho de colono. Na verdade, quando chegou aqui no Brasil para trabalhar na lavoura de café. E isso o pai do meu pai, ainda pequenininho. E dentro da colônia mesmo, mais tarde, quando ele conheceu a minha avó e os dois acabaram se casando. Então sempre foi uma coisa muito medida, muito batalhada, mas com muita tranquilidade, muita harmonia. Nossa família sempre foi muito unida, o meu pai teve oito irmãos, ele era o penúltimo. A minha tia Olga era a mais nova. Então na casa dele também era uma coisa, assim, muito de austeridade, muito de economia. Então praticamente não se tinha luxo, mas o que se tinha era sempre dividido entre a família e isso uniu muito as pessoas, que sempre eram as mesmas dificuldades para todos. Mas a infância foi muito boa, eu tive de tudo um pouquinho, mas sempre com muita tranquilidade, muito acompanhamento por parte dos pais, embora os dois trabalhassem. P/1- Brincou muito? R- Muito, muito. Aprontei muito também, né. A rua onde nós morávamos lá não era asfaltada e por sorte não era quando eu ganhei a bicicleta da minha avó Angelina e dois meses depois eu caí com ela e quebrei os dois braços. Enfim, fui desacordado pro hospital, num tombo lá num 21 de abril, que era um feriado, já estudava na Fundação naquela época, estava na quinta série. E fiquei dois meses com os braços engessados, mas brincava bastante de bola, de papagaio, aliás, eu vivia na rua, era um transtorno pros pais. P/1- Você lembra como é que era Osasco nessa época da sua primeira infância, como era a cidade, as ruas? R- Ah, nossa! As ruas, principalmente aqui no entorno que já é próximo de São Paulo, praticamente não tinham infra-estrutura. Eu lembro muito bem da rua onde eu morava, nós não tínhamos água encanada, não tinha asfalto e eu lembro quando tudo isso foi feito. Ainda na década de 1970 - eu sou de 1962 - veio o asfalto, veio o encanamento e as coisas foram melhorando. Mas a cidade era muito pequena: para você ter uma ideia, quando eu nasci, nasci na Maternidade de São Paulo, depois viemos pra cá, eu vim morar aqui. Para tomar vacina, meu pai tinha que me levar lá na Avenida São Luís, lá no centro de São Paulo. Quer dizer, se São Paulo já era difícil, Osasco, naquela época, era bem mais. P/1- E assim, você já contou uma lembrança marcante, né, tem mais alguma outra lembrança, alguma coisa que aconteceu que você não esquece, aquelas coisas de criança? R- Quando eu ganhei o meu primeiro cachorro. Também era uma coisa porque eu vejo hoje pelo meu filho, que a gente mora em apartamento e hoje a reivindicação dele é ter um cachorrinho. Mas a minha avó trabalhava no frigorífico Wilson - aqui onde tem a faculdade Uniban [Universidade Bandeirantes], se não me engano - e ela via que eu gostava, vivia brincando na rua, então ela achava que eu devia ter um companheiro. Então ela me trouxe, meu pai ficou muito bravo, naquela época ele disse que não ia cuidar, mas eu disse que eu cuidaria, né? E ganhei um pastorzinho, era bem pequenininho, filhote. Só que ele virou um bruta de um companheiro, aonde eu ia, ele ia comigo. Eu ia soltar papagaio na rua, ele tava comigo; eu ia andar de bicicleta, a rua é uma descida enorme, eu subia, descia, e ele tava do meu lado. E aí todo mundo na rua sabia que ele era o meu cachorro, né? Então se eu tava na rua, era só procurar o Nero, se...cadê o Nero, o Jefferson tá por aí, procura que ele tá na rua. Então foi uma coisa assim bastante interessante. A outra foi o tombo, foi bem marcante porque, poxa, ficar dois meses com os braços engessados não foi mole. P/1- Tá, e assim, você, nessa época você estudava aonde, como foi o começo da escola? R- A minha primeira escola ainda foi na Educação Infantil, isso em 1967, 1968. Eu estudava na escolinha da professora (Nigolina?). O meu avô era corintiano roxo, por isso sou corintiano também desde então, e essa escolinha era na Avenida Yara - aqui próxima à Cidade de Deus também - e tinha o símbolo do Corinthians, na frente da escolinha. E ela era uma professora dessas de bairro, meu avô já conhecia de muitos anos a família dela, do marido. E ela dava aula na escolinha. E também uma sobrinha de uma vizinha dos meus pais, prima de um grande amigo meu de infância, o Donovan, que também foi aluno da Fundação, o pai dele era militar do Exército, também, então tinha muita afinidade com o meu pai, a gente tinha essa amizade de longa data, então eu ia jogar bolinha, soltar papagaio, essas coisas, sempre junto. E aí eu comecei minha vida escolar nessa escolinha. Uma coisa que eu gostava muito de fazer no fundo da classe, em cima da lousa... tinha algumas figuras da Disney - Mickey, Pato Donalds- e eu gostava de olhar aquelas figuras e desenhar no caderno, até que uma vez a professora me perguntou: "Bom, Jefferson, você copiou da onde?" Eu falei: "Não, não copiei, eu só fiquei olhando." Ela falou: "Não, não acredito." Eu falei: "Então senta aqui." Ela sentou, ficou do meu lado, e eu fiz a figura do Mickey e ela falou: "Poxa, você devia continuar desenhando!" Mas aí eu fui tomando gosto por outras coisas, né? E comecei lá. No ano seguinte, o meu avô tinha uma sapataria aqui na Vila Yara, e ele foi convidado pelo pessoal do Bradesco, - a sede do Bradesco já tinha mudado aqui pra Cidade de Deus, também no início da década de 1960, né, 1965, por aí. E convidaram ele para montar essa sapataria dentro da Cidade de Deus. Então ele conheceu muita gente dentro da diretoria. O meu avô era presidente do Corinthians aqui da Vila Yara e ele, na infância, ainda teve um problema: ele tinha a perna esquerda, se não me engano, amputada na altura do joelho. Mas era uma pessoa sensacional, o seu Juca. Todo mundo conhecia seu José (Chicaler?), né, na verdade o nome dele era seu Juca. E aí ele pediu, na época, para minha irmã ainda que era mais nova do que eu, dois anos antes... em 1967, a escola já tava funcionando aqui na Cidade de Deus, já não era mais pra filho de funcionários apenas, eles tinham aberto o atendimento para a comunidade, então eles deram uma vaga na primeira série para minha irmã. Dois anos depois, a minha avó lembrou: "Poxa, tem o Jefferson, né, você não vai botar ele lá dentro?" Aí ele pediu para diretoria do banco também e eles

concederam mais uma vaga. Foi aí que eu tive o primeiro contato com o Bradesco, né? P/1- E antes, assim, de entrar na escola, o que que você ouvia, qual a imagem que você tinha da Fundação, você sabia alguma coisa dela? R- Da Fundação não, eu não conhecia. O que eu conhecia era o Bradesco, porque já tinha muitas construções e a gente vivia andando por aí, tinha uma liberdade muito grande, eu com 5, 6 anos vivia andando... No fim da rua onde eu morava, tinha uma chácara, eles chamavam de “Chácara do Dr. Paulo”, que era um médico que tinha essa chácara, hoje funciona lá o condomínio Vila das Castanheiras, e tinha muito pé de castanha mesmo, dessa portuguesa. E a gente sempre vivia por lá, e o fundo dessa chácara dava nos limites da Cidade de Deus. Então, estávamos sempre lá nessa chácara, e nós víamos sempre as construções, e nós fomos crescendo e já se sabia que era o Banco Brasileiro de Descontos que estava se instalando. Mas, com a Fundação, eu não tinha, não tinha contato nenhum, não tinha expectativa. Na verdade, eu fiquei muito assustado, porque, embora a escola daqui fosse pequena, era muito maior do que a escola onde eu estudava, ela tinha uma sala de aula, e aqui já tinha pelo menos... eram seis, eram nove salas de aula, muito mais crianças do que eu tava acostumado a conviver. P/1- E aí como foi a entrada? R- Foi bom, porque inclusive algumas pessoas da minha vizinhança conseguiram vaga também, que foi na mesma época que o banco estava abrindo oportunidades para as pessoas da comunidade, sempre pensando, desde aquela época, em atender pessoas com baixo poder aquisitivo e que morassem no entorno da escola, era bem o perfil da clientela que a Fundação atende atualmente. Então tinha umas pessoas conhecidas também. Uma coisa que marcava era que um pouco mais para frente, depois que eu cresci, já na sexta, sétima série, sempre estudando na Fundação, era que nós tínhamos a convivência com os filhos de funcionários, e como aqui o banco tinha feito a comunidade de trabalho, tinha muitas pessoas, muitos alunos que eram filhos de diretores, inclusive, já tinham uma condição sócio-econômica diferente da minha, por exemplo. E a gente percebia as diferenças quando reunia na casa de um, na casa de outro, para fazer trabalho de escola. Então a gente percebia que havia essa diferença, já marcava naquela época. P/1- E o primeiro dia de aula? R- O primeiro dia de aula foi com a professora Ester, né, isso em 1969. Foi uma coisa muito bacana porque primeiro que foi muito interessante usar uniforme, na outra escolinha cada um usava sua roupa, né? E eu queria entender por que essa coisa. Então as meninas todas de branco, todas de branquinho, vestidinho branco, e os meninos usavam uma calça azul-marinho, uma camisa branca, um sapato Vulcabrás e um jaleco azul-marinho. Eu lembro muito bem porque quem fez o meu uniforme foi minha mãe, ela era costureira, quando eu era pequeno, ela costurava pra fora, e ela quem fez o meu uniforme, né, a capa. Ela pegou as medidas, o tecido era comprado aqui no próprio bazar, aqui na Cidade de Deus, que já existia naquela época, então pra mim foi um negócio interessante. E a professora Ester, ela era uma pessoa muito afável, uma pessoa, assim, que a recepção dela foi uma coisa muito importante para o ambiente da escola, que era uma coisa grande, enorme, naquela época. Mas foi muito, muito bom. P/1- E como era a rotina nesse primeiro tempo aí, rotina da escola? R- Não me lembro muito bem, mas era, obviamente, de muita exigência, muita disciplina. Principalmente disciplina, eu acho que o que mais se pregava era a questão do respeito, do comportamento, e principalmente de acatar as orientações, as determinações da escola. Isso eu já tinha em casa, porque o meu pai tinha muito dessa formação, ele era muito rígido, mesmo na adolescência, na pré-adolescência, imperava a vontade dele. E aqui, o ambiente da escola, até pelo número de alunos e pessoas que não tinham afinidade com a instituição, você já aprendia a respeitar as regras, né, e isso foi desde o início. P/1- E assim, já que...depois a gente vai voltar pra escola. R- Tá. P/1- Tá. Mas você falou da adolescência, né? Como é que foi? R- Ah, foi muito bacana, porque na escola principalmente também aproveitando, porque era o único ambiente onde eu tinha condição de ter o relacionamento com amigos, porque a gente saía pouco. O meu pai, naquela época, não tinha condição de dar mesada, para você sair por aí, ir para cinema, e não existia shopping naquela época. Então a diversão era na rua ou na escola, e depois, quando a gente cresceu um pouquinho, viajar pra ir pro sítio ou pra cidade do interior. Então era aquela coisa de já começar a namorar logo cedo, e na escola também, era proibido, mas a gente namorava lá, escondidinho, é coisa que deve ser até hoje. Mas foi muito interessante em função disso, eram muitos amigos, sempre se reunindo na casa dos amigos da escola para baillinhos de fim de semana, baillinhos de rua. Eu até, quando comecei a trabalhar...inclusive, eu comecei com 15 anos - eu fiz 15 anos em março, comecei a trabalhar em maio. Os primeiros salários, primeiro foi comprar um tênis, que não podia ter, né, mas depois foi ajudar. Nós montamos uma... como se fosse uma equipezinha de som, cada um comprou alguma coisa, luz, e a gente dava os baillinhos, primeiro com vitrolinha, depois foram evoluindo os baillinhos nas garagens da rua onde eu morava, que a gente já tinha uma turminha que fazia isso, então era todo sábado. P/1- Tem alguma lembrança marcante, assim, um fato que marcou nessa sua fase? R- De pré-adolescência? Ah, o meu primeiro namoro, com certeza. Foi com a Júlia, uma menina que estudava na minha sala, e foi no cinema. Aliás, esse meu amigo, o Donovan, que a gente cresceu junto praticamente, disputava muito quem ia conseguir namorar com ela primeiro. E eu lembro que ele tava me ensinado a jogar pôquer, a gente tava dentro do cinema, aqui no Cine Yara, ainda existia um cinema grande na Yara, numa matinê de domingo, e fato raro da gente poder ir, mas a gente ficou jogando baralho enquanto ela decidia com que ela ia namorar [risos]. P/1- E aí [risos]? R- Aí ela escolheu ele primeiro, foi a minha maior frustração. Na segunda-feira, eu fiquei muito bravo; falava com ele que ia brigar na escola e eu fiquei um tempo sem falar com ele. Mas aí depois, eu conversando com ela, ela mudou de ideia, o duro foi falar pra ele, né? Foi interessante isso [risos]. P/1- E depois, a mocidade mesmo, a vida jovem, como era a rotina, assim, aqui nessa Vila Yara, você saía? R- Não, aí já melhorou um pouco, porque quando eu comecei a trabalhar, eu já estava no segundo grau, na época, hoje ensino médio, e o curso era noturno. E, naquela época, existia a possibilidade de pessoas de fora prestarem o vestibulinho para estudarem na Fundação. Então tinha muitas pessoas que a gente acabou conhecendo, alguns mais velhos, que já estavam no segundo grau, mas que haviam repetido, e outras pessoas que vieram de fora. Então, nós ficamos três anos na mesma sala, embora eu tivesse praticamente o primeiro grau inteiro sempre a mesma turma, havia pouco revezamento de alunos em sala de aula. Mas o que marcou mais foi o segundo grau, porque nós tínhamos uma turma muito bacana. E logo no primeiro ano do segundo grau, houve um acidente e um amigo nosso, da nossa sala, ele tocava violão, era muito articulado, né, o Nivaldo, já trabalhava no banco, ele sofreu um acidente de carro, ele e os irmãos, e um outro amigo nosso, o César, e ele acabou falecendo. E logo em seguida, um outro amigo nosso, da mesma sala, sofreu um acidente também quando tava fazendo alistamento militar, e morreu também. Isso uniu demais a sala porque nós já éramos amigos e eram duas pessoas de fora, mas que se integraram. E aí já existiam pessoas mais velhas, que já tinham carro, então você já marcava pra sair de fim de semana, eu já tava trabalhando; e aí viagens, a gente sempre viajava em grupo, principalmente pro interior, os “namoricos” no clube, no cinema. Aí já tinha uma independência um pouco maior, né? Mas foi bastante movimentado. P/1- Tem alguma outra disputa interessante dessa época [risos]? R- Não, no interior, assim, o que tinha de interessante era a gente sair correndo dos meninos locais, porque era uma ciuemeira danada, você chegava lá e era... Eu lembro bem em Aguaí, no interior de São Paulo, uma vez estávamos eu, o Rogério e o Donovan. Esse meu vizinho, a tia dele que tinha um sítio lá; ela era de Campinas e tinha um sítio em Aguaí. Eu lembro que era longe, a gente ia pra lá só de vez em quando, mas quando ia, era assim, no carnaval, ficava um tempo lá, então era possível conhecer algumas pessoas. Só que também tínhamos inimizades, porque eles sabiam que o pessoal de São Paulo... E um deles, o Rogério, primo desse meu vizinho, namorou a filha do prefeito da cidade. Então a gente era convidado para todos os lugares lá. E teve uma vez que nós estávamos os três saindo de um baile e passamos perto de uma lanchonete e tinha um grupo. E esse grupo resolveu tirar satisfação com a gente, né? Então era aquela coisa: “Volta pra

tua terra!” Saíram atrás da gente, foi uma correria danada, mas todo mundo saiu ileso. Graças a Deus, alguns arranhões, mas acontecia [risos].

P/1- Tá, e voltando à escola, assim, você falou que foi a mesma turma? R - Praticamente, no primeiro grau, praticamente toda a primeira turma.

P/1- Dá pra fazer uma progressão dessa turma, como foram os anos... R - Dá, eu acho que uma coisa marcante que aconteceu ainda no primeiro grau e que eu me lembro mais, assim, exatamente, porque a gente já tinha um pouco mais de discernimento, foi exatamente quando eu quebrei o braço, que eu já estava na quinta série. E a quinta série era marcante porque no ano que eu fui para a quarta série, ainda do Ensino Fundamental, foi o ano que teve a lei, a mudança de legislação, e acabou com aquela história de primário e ginásio e colégio, né: primário de primeira à quarta, ginásio de quinta à oitava, e colégio o antigo segundo grau e tal. E tinham algumas pessoas que já eram repetentes, então o Luís e outras pessoas que acabaram entrando na nossa turma e que já eram um pouco mais vividos, eles tinham vindo de outra escola também, enfim. E eu precisei muito de ajuda, isso foi em abril, eu lembro até que a dona Regina, a nossa diretora na nossa época, na hora do lanche, ela dava o lanche na minha boca, porque eu com os dois braços engessados, o máximo que eu conseguia fazer era colocar o pratinho de lado e fazer uma ginástica pra conseguir comer, né? E ali, algumas pessoas se sensibilizaram, então acabei fazendo amizade com mais da metade da escola, e a gente acaba ficando... “Pô, cadê o aleijadinho”, né, “o Jefferson? Tá sempre de camisa de manga cumprida”, porque era camiseta, e como era gesso, tava até a mão aqui, né? E aí uns, obviamente, não gostavam, a gente não gostava, né, dessa briga, mas por causa desses apelidos. Mas outros, a maioria sempre te ajudava, então pra escrever, pra alguma coisa. Até que eu acabei desenvolvendo uma técnica: eu segurava o cotovelo assim e mexia só os dedos pra escrever, acho que minha letra era melhor naquela época que é hoje. E ali, a própria turma mesmo, o Elias, o Carlinhos, o Luís, que era mais velho, o Davi, que eram filhos de funcionários daqui da Cidade de Deus também; as meninas, a Márcia; a (Hardt?) - ela é funcionária do banco até hoje-, a Kátia, a Sônia, quer dizer, são pessoas que eu lembro bem da fisionomia, e se eu encontrar hoje seguramente eu vou cumprimentar, vou conversar. Recentemente eu encontrei o Denis, eu estudei com ele até a oitava série e foi um dos meninos que também era filho de funcionário, e encontrei com ele na Igreja, no Parque Continental. Ele olhou pra mim, assim, eu falei: “Oh, como é que vai, Denis?” Ele me falou: “Poxa vida, você lembrou o meu nome. Eu lembro da sua fisionomia, mas eu não sei quem você é.” Eu falei: “Eu sou o Jefferson, da Fundação, lá do Bradesco.” “Poxa vida, não sei o quê”, aquela coisa. Eu guardo muito a fisionomia, sou muito assim, eu tenho uma característica que a minha memória é fotográfica, né, então se eu conheço uma pessoa, eu a reconheço, mesmo que não lembre... Recentemente, no avião, eu estava voltando agora de Salvador, o avião parou em Belo Horizonte e subiu um rapaz, meio gordinho, mas era um camarada que estudou comigo no primeiro ano da PUC [Pontifícia Universidade Católica] em 1982, me fugiu o nome dele agora, mas eu lembrei e falei: “Nossa, é o fulano!” e ele passou. Eu falei: “Bom, dentro do avião” - eu tava sentado lá - “não tinha nem como conversar com ele.” Aí a mesma turma, poxa, onde a gente se encontrava de vez em quando no sábado, pra fazer festinha, né, então foi bastante legal. A sexta série, a sétima, a oitava série. Na oitava série nós tínhamos, naquela época, que fazer o vestibulinho. Mesmo sendo alunos da escola, tínhamos que fazer vestibulinho para entrar no segundo grau, nós tínhamos menos vagas, o curso era só noturno. E aí houve uma ruptura, muitos ficaram fora e outras pessoas que eram de fora do banco, naquela época, entraram. Depois a Fundação reviu essa política, né, e manteve os alunos do primeiro grau para ter prioridade para entrar no segundo. Mas aí é que você teve oportunidade de conhecer outras pessoas, mas aquela turma que veio, na oitava série houve essa ruptura.

P/1- E os professores até a oitava, como eram? R - É, bom, eu me lembro de alguns deles que eram marcantes. Por exemplo, a professora Ester, do primeiro ano; a professora Ana Maria Santana, do terceiro; a professora Babel, do segundo ano. Já no quarto ano eu comecei com a professora Damaris, que era de língua portuguesa, e, aliás, eu sempre fui mal pra chuchu em língua portuguesa. Hoje eu brigo com o meu filho: ele tem 11 anos, está aqui na quinta série na Fundação, e a matéria que ele não vai bem é língua portuguesa. Ele é ariano também, tem a mesma, o mesmo... a minha esposa que fala: “Pô, é xerox reduzida, porque do jeito que você é bravo, ele é bravo também.” E os professores sempre foram muito amigos, a gente sempre tinha uma afinidade muito grande com eles, embora sempre exigentes. Eu acho que o que marcou muito na questão da escola, na formação, é que eles tinham essa filosofia, né? E até pouco tempo alguns deles deram aulas pros meus filhos, a professora Antonieta, de história, por exemplo, é um amor, ela sabia ser dura quando precisava, mas era uma pessoa que dava o recado dela, que unia a classe, de vez em quando dava alguns puxões de orelha para algumas coisas que, é óbvio, a gente vai ocupando espaço, se eles vão dando espaço, a gente vai ocupando. O professor, por exemplo, Jaimão, que era o professor de matemática, era uma pessoa extraordinária, a gente lembra dele muito até hoje; o Zé Carlos, professor de educação física, que era um camarada muito próximo da gente também, principalmente pelo estilo. Ele que descobriu os primeiros que fumavam escondido e aí ele ficava naquela dúvida: “Poxa, falo ou não falo?!” mas sempre se ele pegasse alguém fumando, era suspensão imediata. E outros professores que marcaram: professora Liette, de geografia; enfim, a professora Ngela, de inglês, que deu aula pros meus filhos também. Tem vários, mas eram muito, muito bons.

P/1- E os diretores? R - [risos] É, os diretores também... deixa eu ver por onde começar, pelo seu Carlos de Oliveira. Eu lembro bem de uma passagem quando a gente tava reformando um prédio da escola, tava fazendo uma cantina e a nossa sala estava de aula vaga. E os meninos, conversando, brincando e correndo, e aí uma das janelas estava só encaixada, e a gente achou que tinha quebrado, porque, a bagunça era tanta, tão pouca, que nós derrubamos a janela. E aí, obviamente, o diretor já falou: “Olha, quem era a classe que estava fora da sala de aula?” E, aí descobriram que era a nossa, resultado: chamou todos os meninos, e aí era todo aquele sabão [risos]. E a escola, naquela época...era uma característica muito marcante no seu Carlos, que era uma pessoa que gostava do asseio, né, era o termo que ele usava. O aluno tem que ser asseado, tem que ser limpo, pode ser humilde, pode ser pobre, mas tem que ser limpo. Então ele olhava a graxa do sapato, olhava as unhas, né, olhava atrás da orelha, mas era uma pessoa justa, era uma pessoa firme, mas uma pessoa justa. Eu acho que do que você precisasse dele, sempre foi uma pessoa muito simples, e se você precisasse dele para alguma coisa... Ele foi um dos meus primeiros chefes, o Antônio Carlos que me contratou, mas ele, o senhor Carlos era o gerente que cuidava, já depois de ser, de ir para a área administrativa, mas mesmo como diretor ele era uma pessoa de pulso, mas uma pessoa justa. Depois dele... nós tivemos uma transição, se não me engano foi a dona Cleide. Ficou pouco tempo como diretora, ela tinha um livro preto, essa sim era brava pra chuchu, porque se a gente aprontasse ia pro livro preto e duas idas pro livro preto era condição de convite para se retirar. Mas depois acho que ela assumiu a escola de Campinas, quando a escola lá foi construída. E aí assumiu dona Regina. Dona Regina também era professora aí da escola, uma pessoa também muito firme, acho que era característica marcante de todos eles naquela época. Ela seguia a mesma linha, então às vezes ela andava pelo pátio, então a gente em fila pra tomar lanche, ela punha as mãos pra trás assim e ia olhando os alunos e tal. Então era uma coisa, assim, bem...a gente chamava: “Olha, lá vem o sargentão”, porque era uma coisa muito, muito severa, muito brava. Eu lembro uma vez, eu tava comentando que fizemos uma gincana e essa gincana era de recolher papel, então papel higiênico, jornal, caderno e livro velho, e quanto mais peso tivesse de papel, a classe tinha mais pontos. E tinha que sair pela Cidade de Deus aí pra recolher material, ir no lixão, pegar listagem de computador e tal. E a nossa sala estava dentro da sala de aula e aí começa aquela bagunça e aí pegaram papel higiênico e jogaram em um, jogaram em outro, aí tentaram jogar pra passar pela janela, e ele ficou encaixado, assim, no vidro. Eu lembro bem o Antônio José, nós estávamos na sétima série, já éramos os grandes, né, os grandinhos, vamos chamar assim. Ele subiu em cima da carteira, tirou o papel

higiênico da janela e falou... a porta tava fechada e ele falou: "O primeiro que entrar toma!" Quando abriu a porta, era a dona Francisca, a inspetora de alunos, e acertou no rosto dela, assim, caiu o óculos no chão, o pessoal usava... dizia que ela usava peruca, então ficou meio torto [risos]. Assim, do jeito que as coisas caíram, ela foi que nem um raio, ela passou a mão no óculos e bateu a porta e falou: "Daqui ninguém sai!" E chamou a diretora. Bom, você imagina que se caísse uma agulha no chão, acho que quebrava todos os vidros de tanto silêncio que ficou ali [risos]. Dali a pouco entra dona Regina na sala e eu por, por azar meu, acabei ficando na primeira fileira, na primeira carteira, assim, de frente com a lousa. E ela ficou andando no corredor e conversando com a gente porque queria saber quem foi, porque não deu tempo da inspetora ver quem foi que jogou o papel higiênico, que tirou do vitrô e jogou pra porta. E ela queria saber quem foi. E ela batia na mesa, na minha mesa, onde eu estava sentado. A mesa pulava e eu pulava junto, do medo que era: se descobrisse era suspensão e se eu chegasse em casa suspenso da escola, meu pai ia conversar comigo bem seriamente, né? Fora as vezes que eu atrasava pro almoço, ficava sem almoçar; minha mãe ficava com dó e, quando ele saía pra trabalhar, ela me dava o almoço e tal. Mas era bem assim, na escola, em casa, então a gente só tomava muito cuidado. Depois da dona Regina, que ela foi nossa diretora até a oitava série, na época eu fui pra noite e era professor Monteiro que era diretor da escola de segundo grau. E eu lembro que logo no primeiro dia de aula, do segundo grau, fui estudar à noite. Bom então já era mocinho, falei: "Bom, vou estudar à noite, 15 anos, né?" Já estava trabalhando na Fundação, então não foi logo no primeiro dia de aula, foi um pouquinho depois, mas, no primeiro contato que eu tive com ele. O pessoal tinha esquecido de pegar um copinho, eu trabalhava no almoxarifado da escola, e à noite eles serviam um cafézinho pro alunos, e o pessoal na secretaria esqueceu de pegar o copinho e foi me chamar na sala de aula para eu abrir o almoxarifado, para entregar o copinho pra eles. Eu fiz tudo isso, depois fui devolver a chave. Voltando pra sala de aula, cruzei com o diretor. Ele olhou: "Meu jovem" - ele falava bem assim - "o que você está fazendo fora da sala de aula?" "Não, eu só fui buscar..." Olha, ele não deixou eu falar: "Olha, eu estou de olho no senhor, o senhor por favor bote suas barbas de molho, porque...". E eu não entendi. Fui pra casa apavorado, falei: "Meu Deus do Céu, eu trabalho aqui, o cara, o homem não deixou eu falar." Cheguei em casa e contei pro meu pai, falei: "Pai, ó, aconteceu isso, isso, isso...". Ele falou: "Mas você tinha culpa de alguma coisa, você tava fora da sala de aula por algum problema?". Falei: "Não, eu tava, pô, eu tava trabalhando, inclusive, né?" "Pois você devia ir lá e explicar pra ele." Eu falei: "Perfeitamente." No dia seguinte falei com a orientadora, falei: "Olha, eu gostaria de conversar com o diretor." Ela falou: "Qual o motivo?" Falei: "Ó, eu preciso esclarecer: ontem eu estava fora da sala de aula, ele me disse uma coisa lá que eu fiquei preocupado, então eu gostaria de falar com ele. Você pode marcar um dia?" Falou: "Perfeitamente, vem comigo aqui", e me levou pra sala do diretor. Aí chego lá e estava o diretor e o coordenador do curso, o professor Elion, do curso de Administração de Empresas, que eu fazia no técnico. Aí ele falou: "Pois não, meu jovem, o que que você quer falar comigo?" "Então, eu gostaria de esclarecer essa situação que aconteceu aqui, que o senhor falou que estava de olho em mim, eu queria saber por quê?" Ele falou: "Não, o senhor deve estar enganado, porque eu não falei nada disso." "Não, o senhor falou sim, tanto falou que eu tô aqui, e eu gostaria que o senhor me dissesse o porquê". Ele falou: "Olha, se eu falei, eu posso ter me enganado, e tal" e mais ou menos assim, que ele era um pouco empolgado, sabe, só fumava cachimbo e tal. E aí, porque eu falei: "Olha, se eu estou aqui, é porque realmente o senhor falou que está de olho em mim, então eu gostaria de saber por quê, porque eu trabalho aqui, já estudei aqui oito anos, não estou de cabelo comprido" - que não podia - "então eu não entendi qual foi essa situação". A partir daí ficou, assim, super próximo, muito meu amigo, e olhava; onde eu estava me cumprimentava, porque ele gostou da atitude, né, de eu querer esclarecer e saber o porquê, né, achou que foi muito responsável, então a partir daí a gente se dava muito bem. Quando ele foi pra área administrativa - ele era formado em contabilidade, o pai dele foi um dos fundadores do Conselho Regional de Contabilidade aqui de São Paulo - e foi a minha área de formação, eu tive depois a oportunidade de trabalhar com ele. Ele, como superintendente da Fundação, e eu, na área financeira, na área contábil, desenvolvendo a área isso já na trajetória profissional. P/1- Tá, então a gente ainda vai voltar um pouquinho lá pra aquela primeira fase; seu Carlos, depois a gente volta pra essa. R- Se deixar eu falar eu fico até amanhã... Tá bom. P/1- E coisas pitorescas, assim, da escola, aquelas rotinas, o termo de compromisso, aquelas coisas que a escola... R- Bom, isso, o termo de compromisso, na verdade, acontecia no segundo grau, né? Mas uma coisa pitoresca, que a gente adorava participar, era o Dia Nacional de Ação de Graças. A Cidade de Deus, aqui, o seu Amador, aliás, eu tive a oportunidade de encontrar com ele na minha trajetória pessoalmente duas vezes, né, uma como aluno, e uma outra como funcionário, que ele entrou lá no nosso setor, foi fazer uma visita aqui na Fundação. Já o seu Carlos, Carlos de Oliveira, que foi diretor, depois gerente da nossa área, me apresentou pra ele: "Olha, esse aqui é prata da casa", entendeu, ele usou bem essa expressão, "foi aluno aqui da Fundação, trabalha conosco e tal"... foi, não, ainda era, porque eu estudava no segundo grau à noite. E se comemorava a festa de Ação de Graças e os alunos da Fundação é que participavam, traziam os alunos de Campinas, e era uma movimentação tremenda, movimentava a escola inteira, e a gente adorava, porque tinha que ensaiar, então ficava sem aula, era muito legal porque era uma atividade que se somava e ao mesmo tempo você sabia da responsabilidade que eram as imagens e as atenções do país voltadas aqui pra Cidade de Deus, porque era transmitido ao vivo pela TV. Então a gente se achava o máximo, com o ápice da TV, que aparecia na televisão, a gente mais 5 mil, né, quer dizer, não iam identificar a gente nunca [risos]. Mas era muito legal, porque era todo ano e, no segundo semestre, o bom da escola era ensaiar pra festa de Ação de Graças. P/1- Que vinham os artistas? R- Vinham os artistas, que eram convidados para ler as orações, para cantar ou para cantar o hino nacional, enfim. E era muito bacana porque a gente estava junto com eles, ensaiava junto com eles, e vinham as autoridades, vinha o prefeito, nossa! Você estar perto do prefeito de Osasco, então era, assim, uma sumidade, era muito bom. Já no segundo grau, essa questão do termo de compromisso era interessante, porque era um documento que a gente assinava, e eu assinei também, como se fosse uma contrapartida, né? Você está tendo um benefício, você está tendo uma bolsa de estudos, inclusive está estudando em um curso técnico, profissionalizante, que naquela época nós tínhamos três cursos, era turismo, administração de empresas e programação de sistemas. Então você assinava esse termo pra dizer o seguinte: bom, é um curso noturno, gratuito, só que se você não trabalhar conosco aqui, não tiver a oportunidade de trabalhar na organização, você vai ter que reembolsar esse curso depois de formado, era uma coisa assim. Mas depois a Fundação também abandonou isso, mas não havia problema algum, porque todo mundo sabia que a probabilidade da gente poder trabalhar aí dentro da organização era muito grande. Não que o banco tivesse esse objetivo, né, de formar alunos para trabalhar na Fundação, mas a probabilidade era grande. P/2 - O que nós vimos foi declaração de princípios... P/1- Declaração de princípios. P/2 - Não sei se era a mesma coisa. R - Não, na verdade a gente, como aluno, firmava mesmo um termo de compromisso com a escola, para que você pudesse ter o direito a um curso, né? A questão de declaração de princípios, era você já como funcionário, quando você era promovido para o cargo de chefia, pelo menos na primeira promoção, você assinava uma declaração de princípios. Na verdade, copiava de próprio punho a declaração de princípios que foi escrita pelo seu Amador Aguiar, exatamente pra que você tivesse um compromisso com a ética, com a verdade, com a empresa em primeiro lugar, com o país, com a família, com a honestidade. E já que você estava assumindo um posto de responsabilidade, que você firmasse isso por escrito, dando a sua palavra mesmo de que você seguiria esses princípios da organização. Mas esse termo de compromisso era uma coisa que existia para um aluno do segundo grau, mas que foi abolido logo em seguida, né, como você falou de termo de compromisso... P/2 - Desculpa,

nós já vimos e já tiveram pessoas aqui que falaram que houve também um período em que os alunos também faziam essa declaração de princípios. R - Eu como aluno não me recordo, não me recordo. Talvez nas turmas iniciais, porque a Fundação formou a primeira turma aqui, se não me engano, em 1960 e... sete, bom, foram os alunos que foram matriculados em 1962, então acho que foi em 1969, exatamente no ano em que eu nasci. Ó, desculpa, no ano em que eu nasci foi fundada a primeira escola, que foi em 1962. Em 1969, quando eu entrei, já estava formando a primeira turma no primeiro grau, na oitava série, no ginásio e tal. E aí o segundo grau, também, quando passou a ter escola, que acho que foi a partir de 1970 ou coisa assim, entravam jovens ou adultos, praticamente de outros lugares. Então acho que eles também firmavam esse termo de compromisso, porque eles não tinham o histórico da organização, né? P/1- E qual era a matéria que você mais gostava? R - Por incrível que pareça, eu gostava muito de matemática. Muita gente não gosta, né? E eu não enveredei para a área de exatas, mas eu gostava de matemática, nunca tive muita dificuldade não. A não ser no primeiro ano da faculdade, porque aí entrou logo algumas coisas assim, tipo, integral, derivada, que eram matemática pura, e que eu não... Mas a aplicada eu sempre gostei. P/1 - E o desempenho do aluno? R - Não, o desempenho do aluno eu fui mediano, eu acho que médio mais, vamos dizer assim. Eu nunca fui nenhum aluno excepcional durante o... Eu até trouxe o meu histórico, ele tá lá na... Principalmente da quarta até a oitava série a gente tem as notas lá. Eu era um aluno mediano. Eu acho que eu me dediquei mais aos estudos mesmo a partir do segundo grau, porque aí eu já tinha uma responsabilidade a mais, que era estudar à noite, trabalhar, então eu tinha que vencer aí um desafio, que era ter o dia todo ocupado. E seguramente, como aluno, eu acho que fui muito melhor no segundo grau do que no ensino fundamental. P/1- E como foi a escolha para um curso técnico de administração, o que é que te influenciou? R - Foi influência da família, porque, embora meu pai fosse militar, naquela época ele já estava com trabalho interno na diretoria de pessoal da Polícia Militar. Eu tinha um tio - tinha não, tenho até hoje, se bem que ele se separou da irmã do meu pai - ele era executivo, trabalhava em grandes empresas, ele chegou a ser diretor da CPFL, e quando viajávamos em família pra ir pescar, meu pai sempre me levava junto, e esse tio era o tio que tinha o carro, e a gente ficava pensando: "Poxa, vida, quem sabe se eu fizer o mesmo curso, lá na frente eu posso ser igual a ele." Então eu conversava muito com ele sobre como é que era a carreira, e a minha mãe já trabalhando em administração hospitalar, ela também tinha muito contato com os donos do hospital, que às vezes conversavam comigo e eu procurava conversar com eles também, e acabei enveredando para essa área de administração. Nós tínhamos três opções: turismo... a minha irmã inclusive fez turismo, depois ela foi prestar medicina na faculdade, mas daí acabou hoje sendo personal trainer, acabou fazendo educação física, enfim, ela fez uma miscelânea lá; processamento de dados, que eu achava que era muito difícil; e administração de empresas, que eu tinha influência na família. Foi daí que eu fui pra essa área. P/1- E como era o curso técnico? A estrutura? R - O curso técnico pra gente foi bastante interessante, porque você tinha uma estrutura de matérias comuns, história, geografia, português, matemática, mas que tinham uma exigência muito menor, porque nós passávamos a ter naquela época matérias técnicas já. Então nós tínhamos "Direito e legislação", "Administração de empresas", que era voltado, por exemplo, à movimentação de estoques e de materiais, "Administração de Almoxarifado", que eu achava excelente, porque eu trabalhava no almoxarifado, embora carregasse caixa, organizasse o estoque, fizesse pedidos, organizava estoque mínimo. Já existia um sistema de computador que, aliás, a moçada me "judiava" bastante logo quando eu entrei, um sisteminha de computador que controlava os saldos, usava cartão perfurado. E eles iam lá no almoxarifado e pediam a maquininha de tapar furo de cartão, para reaproveitar o cartão, e eu tinha que achar: "Não, Jefferson, procura que tá aí!", e eu ficava procurando a tal máquina de tapar furo de cartão. Eles levavam toneladas de cartões usados, que estavam perfurados, para eu fechar o furinho, e eu tinha que achar a tal máquina [risos]. P/1- E existia? R - Não, era, era... [risos]. Eles faziam isso pra sacanear mesmo. O cartão era de papelão e a máquina que perfurava para leitora de cartão, para ler os códigos, né? Então eu achava muito interessante as matérias técnicas, porque já davam noção de economia em mercado, já falava de ações, de mercado de ações... que mais? A gente tinha noções de matemática financeira, então já era uma coisa aplicada. E como eu já trabalhava, eu tinha o outro lado, de ver como é que funcionavam as rotinas, a questão de um processo formal, de ofício, de correspondência, de organização de arquivo, de gastos, de compra, então, nossa, para mim foi excelente, porque eu entrei no curso técnico e iniciei a minha vida profissional exatamente no mesmo ano. P/1- E os professores, como eram as aulas dos professores, como era a aplicação? Era prática, era muita teoria? R - Nós tínhamos várias matérias, principalmente a de administração, por exemplo, em que existiam muitos exercícios de prática, por exemplo, o cálculo de preço médio de estoque. No caso de economia em mercado, então nós tínhamos que acompanhar, por exemplo, o que que era uma ação dum chip, por exemplo, uma ação, o preço, a ação representativa do capital da empresa. Então a gente pegava balanço em jornal, pegava a própria cotação de preço de ações na bolsa de valores, entender o que era aquilo, a gente tinha que fazer pesquisa, por exemplo, em noticiários econômicos e procurar entender o que era aquilo. Então era bem focado no profissionalismo mesmo, eu acho que eu até continuei na área de administração, tamanha foi a minha identificação com o curso, mas principalmente a questão da técnica. Eu saí dali pronto para ser um auxiliar de escritório e trabalhar em várias rotinas empresariais, já naquela época, né? O que por outro lado me prejudicou, por exemplo, na questão do vestibular. Eu só consegui entrar na faculdade praticamente dois anos depois de formado, porque eu tive que fazer cursinho. A questão da física, química, matemática, biologia, em função da carga horária do curso técnico, deixava a desejar. Então você tinha muita coisa no vestibular, que era de nível de segundo grau, mas que a gente acabou não tendo ou, se teve, teve uma noção só, e como você não tinha muitos exercícios, acabava deixando a desejar. Então, por exemplo, química, química orgânica, essas coisas, assim, mais complexas, eu fui aprender no cursinho, o que não me impediu, também, depois de entrar na faculdade. Quando prestei vestibular mesmo, entrei em duas ou três, pude até escolher qual foi, só não entrei onde eu queria, que era a Universidade de São Paulo. P/1- E tem algum fato marcante aí, dessa época? R- Do meu segundo grau? P/1- Isso. R - Olha, tem dois: aqueles que eu falei dos acidentes, dos dois amigos que a gente perdeu, e o outro que foi participar do jogral da escola. Eu era um camarada extremamente tímido para falar em público, para falar com as pessoas até na sala de aula. No terceiro ano eu virei representante de classe, já trabalhava há três anos, né, eu já tava com 17 anos, então me ajudou muito o fato de no primeiro ano também eu ter participado do jogral. E nós fizemos duas apresentações na escola em datas comemorativas: uma delas foi para comemorar a Revolução Constitucionalista de 1932, era um jogral que a gente usava umas becas, assim, um povo de preto, um povo de vermelho, um povo de branco, embora eu não seja são paulino, mas a bandeira de São Paulo, enfim. E que foi muito bacana. O Elion, que era o nosso coordenador, ele que ensaiava, então ele tinha um tom de voz, separava o povo, naquela época já tinha a voz mais ou menos assim, como é hoje, e aí: "Não, você fica lá, você fica aqui!" Então era uma coisa muito bacana. E ele teve que se apresentar várias vezes na escola. P/1- E eram poemas, elegias? R - Eram textos, né, que retratavam a Revolução Constitucionalista. E eu não me lembro assim, eu me lembro da primeira estrofe, que, de uma parte que eu mesmo falava, que: "Tu cantarás na voz dos sinos, nas charruas do êxito da multidão" e por aí vai. Mas, pô, isso foi em 1977 [risos]! P/1- Quantas pessoas eram mais ou menos? R- 40. Era praticamente a classe inteira, e algumas pessoas da outra classe também, eram duas turmas por curso, né, então nós tínhamos Administração A e B, a gente tinha a participação praticamente das duas turmas. P/1- E a formatura? R - A formatura foi muito bacana também. Eu me lembro muito bem, porque a colação de grau foi ali onde é o restaurante do banco, aqui nesse prédio da frente. E depois da formatura nós tivemos um baile, ali no Clube de Regatas Tietê.

O baile, naquela época, acho que não tinha a participação dos pais, ele era patrocinado pela escola. E, poxa, assim, uma coisa muito emotiva, porque era o momento da despedida, acontecia na semana seguinte da colação de grau, e, assim, modestia à parte, já que estamos entre amigos, eu era bastante popular na escola. Então na hora de receber o diploma foi uma emoção muito grande, que quando chamaram o meu nome, além de você tá se formando, né, todo mundo aplaudia e gritava e falava e tal. Porque, eu já estudava na escola há muitos anos e graças a Deus sempre fui de fazer muitos amigos e sempre estar participando de todas as coisas, então foi muito, muito bacana. A formatura, o baile de formatura, a gente já tinha namoradinha, que era da própria escola. Daí tinha as duas famílias, a minha mãe, por exemplo, olhando torto pra família da namorada, com ciúme, aquela coisa, mas sentaram próximos, né, as mesas eram próximas, então foi muito bacana, muito legal. P/1- Agora uma pergunta, assim, que pode passar desde a infância até toda essa sua vivência enquanto aluno: como é que você percebia, assim, a sua diferença enquanto aluno com os outros? Por exemplo, da tua redondeza que não eram alunos, você percebeu uma diferença na educação, eles percebiam, como é que era essa relação? R- Nossa... Eu acho que uma coisa que, como eu falei agora há pouco, que marcava bastante era o fato de você conviver com pessoas que tinham um pouco mais do que você. Embora a Fundação nunca tenha sido uma escola elitista, eu tinha contato com pessoas que eram filhos de diretores, naquela época, como a gente tem até hoje, né, era uma questão de opção deles de ter os filhos lá. E uma coisa que o meu pai sempre me ensinou muito era cuidar muito bem do que eu tinha, obviamente, não cuidar do que as outras pessoas tinham, então valoriza o que você tem. E é óbvio que às vezes a gente ficava, assim: “Poxa”, um pouco melindrado, né, mas eu também tinha a oportunidade, por outro lado, de conviver com pessoas da minha rua, e eu brincava muito, estava sempre jogando bola, soltando papagaio na rua, e tinham as pessoas que também não estudavam na Fundação e que moravam no meu entorno, eram nossos vizinhos e que tinham uma condição parecida com a nossa, todos os pais trabalhando, aquela dificuldade toda. Só que eu tinha uma vantagem sobre eles, eu estudava na Fundação. Então eu percebia que eles tinham uma formação diferente, alguns estudavam, outros não estudavam, alguns estudavam em escola pública. Então você via, primeiro, que eles não tinham o uniforme que eu tinha, feito pela minha mãe, o sapato “engraxadinho” que tinha que ser, porque se não estivesse o diretor puxava a minha orelha, e a gente percebia, já naquela época, uma diferença. A questão da ética, a questão de valorizar o que você está recebendo, isso eu percebia nitidamente, desde o início, que primeiro a escola gostava muito e contava muito com a participação dos pais. A minha mãe, por exemplo, que era costureira, a mãe do Donavan, desse meu amigo, que também era costureira. Isso pouco antes da minha mãe ir trabalhar no hospital, ela iniciou no Hospital das Damas aqui de Osasco, depois no Hospital Oswaldo Cruz, ficou muitos anos lá, chegou a auxiliar de diretoria e tal. Quando tinham a oportunidade, ajudavam a organizar as festas juninas da escola, e a gente fazia questão de vir devidamente paramentado, a caráter. Então era calça com remendo, chapéu de palha rasgadinho, porque era usado, claro, a gente não podia comprar, mas percebia que existia uma diferença também até na própria formação, na questão de você valorizar o que você está recebendo, que a Fundação mesmo, de certa forma, cobrava do aluno uma postura que era de reconhecer que você está recebendo um benefício, poxa, então faça por merecê-lo, né? E a gente percebia que os outros alunos, as outras pessoas sentiam essa diferença de quem tinha essa formação e quem não tinha. P/1- Tá, e o choque, assim, do vestibulinho, como é que foi a mudança da turma, assim, aquela, todo mundo indo embora? R- Foi um choque, né, a questão da turma, na época, era um choque porque eu vinha vindo pra ver o resultado do vestibulinho, para saber se tinha passado ou não, e no meio do caminho eu já encontrava algumas pessoas: “Não, não adianta ir ver não, você não passou, você não passou! Fulano não passou! Fulano não passou!”. E você não sabia se era verdade, se era mentira, aquilo me deu uma angústia. E quando eu cheguei, não vi o meu nome na lista. Não vi porque tinha tido um problema, depois eu falei com o diretor, e aí: “Não, perafá, perafá”. Aí reeditaram algumas listas lá e o meu nome estava na lista. Mas alguns amigos realmente não tinham sido aprovados, tinha tido algum problema na hora de tirar o resultado, porque era, a gente tinha que perfurar um cartão, o mesmo do almoxarifado lá, e a resposta já era lida por computador naquela época. Então houve muito problema na passagem do gabarito pro cartão. E era uma coisa assim meio que automática a resposta, só que tinha os seus problemas, poxa, era muito no início do uso da informática, aquelas coisas todas. Mas também teve muita questão de performance, então muita gente que estudava fora se saiu melhor do que os nossos próprios alunos. Isso foi um choque para a escola e para... E a gente percebia isso nos professores, porque muita gente ficou indignado, falou: “Olha, como é que fulano, que ia tão bem na escola, não conseguiu passar no vestibulinho?”. Além do que não é simples, encarar um vestibular para continuar estudando numa escola que você já estudou por oito anos, não era simples. Principalmente o medo de você perder o benefício que você tinha. P/1- E esse foi o primeiro vestibulinho? R- Qual? P/1- Da Fundação? R- O que eu participei sim, o primeiro. Mas a Fundação já tinha isso como prática até alguns anos depois, inclusive, tanto que já aí se tornou inviável porque a procura da comunidade era tão grande que o número de inscritos ia extrapolar... É, aí passamos a ter um número de vagas reservadas pros melhores alunos, que entravam automaticamente, então você tinha uma média da oitava série diferenciada, para beneficiar esses alunos, e os outros disputavam esse vestibulinho com as pessoas da comunidade, até que se fechou a oportunidade das pessoas de fora virem disputar as vagas no segundo grau, então equilibraram quem sai da oitava série para o pro ensino médio. Mas ainda hoje há uma diferença de uma turma, que tem a mais na oitava série para o segundo grau. Porque hoje tem muita gente que opta em ter outro tipo de formação, então vai acabar procurando uma formação diferente no ensino médio, mas na época, o fato de você estar recebendo pessoas de fora na escola, principalmente eu que já tinha estudado há oito anos lá, era um negócio de meio de ciúme, eu falei: “Mas como é que esse camarada tá aqui hoje, gozando do mesmo benefício que eu, mas eu já estudava aqui há oito anos!”. Então no primeiro ano foi meio assim, nem de você estar recebendo essas pessoas, mas o entrosamento foi rápido e o trauma, assim, não marcou. P/1- E depois, a sua formação continuou como? Vestibular? R- Bom aí, na verdade, eu já, como por conta do próprio curso de administração, eu já tinha muito claro o que eu gostaria de fazer. Eu queria fazer uma faculdade de administração de empresas e seguir fazendo especialização ou em marketing ou em finanças, eu ainda não tinha definido muito bem. Esse meu tio, ele era administrador financeiro, ele foi inclusive secretário de finanças de Campinas e tal, já não há muitos anos atrás, numa gestão do PMDB [Partido do Movimento Democrático Brasileiro] enquanto ele ainda estava na CPFL. E ele era da área financeira, então a conversa era muito, assim, em termos de performance de empresa, resultado lucro, o preço da ação, e isso tudo me deixava, assim, impressionado. Só que eu já comecei a ver, naquela época, e já terminando o segundo grau, que havia uma possibilidade de crescimento profissional dentro da própria Fundação, porque essas coisas da administração financeira não eram feitas pela Fundação, eram feitas pelo banco. Eu falei: “Pô, mas por que é feito lá?”, e lá o pessoal sabe do banco, não sabe da Fundação. Então a partir daí, eu tive uma oportunidade, inclusive, de deixar a área de expediente, que eu trabalhava junto com o Antônio Carlos, e teve um momento que ele se desligou da Fundação, foi pro laboratório de desenvolvimento, ele deve ter comentado isso também, depois voltou para a Fundação, e eu assumi o setor naquela época. Eu ainda era o mais jovem de idade e de tempo de serviço, e assumi a chefia do setor de expediente naquela época lá que... Cuidava das compras, cuidava do almoxarifado da escola, enfim. Aí eu falei: “Bom, eu tenho uma oportunidade de crescimento profissional aqui, então eu acho que eu vou fazer o curso de administração de empresas, na faculdade, e, quem sabe, enveredar para a área financeira”. Eu fui prestar vestibular no primeiro ano que saí da Fundação, isso foi em 1979, eu prestei o vestibular, eu prestei Fuvest [Fundação Universitária para o Vestibular], não

passsei nem na primeira fase, e fui fazer o cursinho. Aí fiz Anglo aqui em Osasco, mas era mais pagar o cursinho do que fazer o cursinho, porque a metade das pessoas que estavam lá eu conhecia, então era muito _____. Fazer cursinho com 17 anos, você imagina o que que era, de 17 pra 18, né, e depois com 18 anos, carta, emprestava o carro do pai, quando ele deixava e tal. É que aí o meu pai já tinha carro, né, que afinal de contas ele também tinha evoluído, graças a Deus. Mas era mais ir tomar chope na esquina do que frequentar aula. Então prestei de novo vestibular e não entrei, só que quem pagava o cursinho era eu. Falei: "Bom, eu dou um jeito nesse investimento, porque eu tô jogando dinheiro fora, tô rasgando dinheiro". Obvio que meu pai sempre, ainda naquela mesma linha de "valoriza o que você tem, vai atrás do que você quer, porque não vai cair do céu e não é de graça, e eu tenho limite pra te ajudar". Porque eu pagava, então, aí as roupas, ele que comprava, né, então a gente tinha, dividia, porque eu não ganhava tanto assim. Falei: "Bom, então tá bom, então vou fazer cursinho pra valer". Aí mudei pra Paulista, fui fazer cursinho no Objetivo lá, eu sabia que era mais longe, que eu tinha que me dedicar mais e lá eu teria outras possibilidades de sair, de encontrar gente interessante, mas quis fazer lá. Aí fiz mais um ano de cursinho, no Objetivo da Paulista. Eu prestei quatro vestibulares, eu entrei em três, na época, só não entrei na USP [Universidade de São Paulo], fiz a segunda fase, mas não entrei. Eu tinha entrado na São Luís, na PUC e no Mackenzie, e não prestei mais Getúlio Vargas porque naquela época ela já tinha passado a ser curso integral e não tinha condições de pagar. E aí prestei Universidade de São Paulo, passei pra segunda fase, aí na segunda fase eu fui reprovado e resolvi fazer PUC. Aí isso foi uma mudança, também, do tipo assim, eu tinha um ambiente de trabalho, de estudo, na Fundação com tudo muito organizado, tudo muito arrumadinho, aquela questão do compromisso, o professor dando aula e o aluno tendo que fazer sua parte. Quando fui fazer cursinho, era por minha conta, tanto que no primeiro ano desembestei, fui para o mal caminho, e queria saber porque não controlava falta... O problema era meu, né, eu é que tinha que ir atrás do que me faltava pra... É óbvio que, poxa, depois de tantos anos naquela coisa austera, a hora que deu pra nadar de braçada, eu falei: "Deixa eu aproveitar, vai". Mas um ano depois a realidade bateu: "Olha, se você não for atrás, você não vai entrar na faculdade. Como é que fica?". Nesse último, nesse ano que eu fiz o cursinho lá no Objetivo, ainda que já trabalhando aqui na Fundação, sabia que ia ser difícil. Mas, quando entrei na faculdade, já foi um outro choque, o cursinho já era uma coisa, assim, que dependia de mim, a faculdade então! Quando eu entrei na PUC, aquelas paredes pichadas, as rampas pichadas, aquele monte de bicho-grilo, porque era uma universidade. E o primeiro ano da PUC era assim, era o curso básico, eu tinha duas matérias técnicas, pro meu curso, Administração, e cinco comuns. Então era Antropologia, Problemas filosóficos e teológicos do homem contemporâneo - PFTHC, a gente chamava assim "papo furado tem hora certa", a tradução da matéria, porque era uma furada, aquela coisa de discutir filosofia e tal. E tinha gente de tudo quanto é curso, História, Geografia, Matemática, Direito. Eu conhecia um amigão lá, o Carlos Ramé, ele era só filho de um dos diretores da (CESP?), e fazia Direito, só que o primeiro ano da PUC foi junto comigo. Ele era assim, levava a gente em festa na casa do Maluf, naquela época, em 1982, primeira eleição para governo do estado, que o Lula disputou pelo PT [Partido dos Trabalhadores] e perdeu para o Franco Montoro, que foi eleito governador, e o Maluf também era candidato, lá, naquela época. E eram festas, assim, no Monte Libano, essas coisas, e como eu já conhecia todo mundo, mesmo no primeiro ano da faculdade, então era um tal de leva o Jefferson pra lá, leva o Jefferson pra cá. E eu ia de ônibus pra faculdade, e ele já andava de Del Rey, o carro do pai dele, de vez em quando ele ia lá buscar, ia de Mercedes. Você imagina, para mim era uma glória aquilo. Mas na faculdade eu falei: "Bom, aqui eu tenho que fazer valer todo aquele histórico que eu tive na escola, porque aqui é o seguinte, sou eu e cada um por si, Deus pra todos", né? A faculdade tá lá, se você quiser fazer em quatro anos você faz, se você quiser fazer em oito você faz, se você tiver apagando a mensalidade, o colégio é seu. E eu tinha um objetivo, eu falei: "Bom, eu vou fazer essa faculdade em quatro anos, porque eu quero fazer uma especialização, quero fazer pós, eu quero continuar estudando, enfim, e outra, não dá pra ficar esticando, né, eu preciso crescer profissionalmente". E no ano seguinte, já em 1982 para 1983, eu conheci minha atual esposa, quer dizer, minha atual não, minha esposa, eu só tenho uma, não tem duas [risos]. Eu só tive uma. Então a gente namorou, entre namoro e noivado foram cinco anos. Quando eu já tinha concluído a faculdade, aí a gente casou em 1988, né, em 1987 eu consegui comprar um apartamento financiado em 15 anos, por conta do meu trabalho aqui, enfim. Mas aí na faculdade também foi um choque cultural, é bem assim: você tinha lá, você fazia a sua programação, eu tinha a carga horária, os créditos que nós fazíamos lá, por semestres, né? Mas eu já tinha aquela coisa de objetivo, principalmente profissionalmente falando, eu falei: "Olha, eu tenho um espaço lá que eu acho que dá pra ocupar." E aí, coincidentemente, naquela época, no início da faculdade, em 1982, eu recebi minha primeira promoção aqui na Fundação, e, assim, por causa do meu envolvimento na parte administrativa, recebi um convite de uma pessoa. A Fundação passou a fazer umas reformulações e puxou a contabilidade, que era feita no banco, para cá, e trouxe profissionais também. O Jair Assis, que era um camarada que me ajudou muito profissionalmente na Fundação, passou um tempo só aqui, mas nessa questão da área financeira, foi quem me ajudou a bater o martelo na minha decisão de enveredar por esse lado. E aí a faculdade, inclusive as matérias que eu tinha que fazer pra completar a carga, principalmente no quarto ano, que era de sábado que a gente tinha que fazer, todas elas eu já fiz voltado na área de finanças. Porque a PUC era bem assim, no curso de administração, tinham duas vertentes: marketing ou finanças. Então foi bom eu ter escolhido fazer na PUC ao invés da FMU ou do Mackenzie, porque eles já tinham essa característica. A administração financeira, na PUC, era bem forte. E coincidiu da gente ir, ir constituindo essa área na Fundação. Quando o Jair saiu da Fundação, eu acabei ficando no lugar dele, então todo o esquema de controle financeiro, isso tudo a gente acabou ajudando a desenvolver e a partir daí ficou sob a minha responsabilidade, porque eu já tinha adquirido o know-how, o conhecimento técnico e principalmente a confiança da diretoria. Aí a partir daí foi o que, vamos dizer, fundamentou a minha carreira dentro da Fundação. P/1- Então você já começou a pergunta seguinte, que era sua trajetória, agora é só continuar [risos]. R - Posso continuar, então? Aí eu realmente percebi que havia uma possibilidade da gente desenvolver uma atividade que não era feita na Fundação, que tinham pessoas do banco que cuidavam. Mas tem uma diferença, tinha uma diferença grande, que eles não acompanhavam o dia-a-dia das escolas, da Fundação naquela época. Quando eu entrei, nós tínhamos sete escolas. No ano que eu fui admitido, a Fundação inaugurou mais duas, a escola de Irecê, na Bahia, e a escola de (Paralominas?), lá no norte do Pará. Então aí ela passou a ter nove escolas, já em 1977. E tinha todo o fluxo de movimento na parte administrativa para análise de despesas, isso era feito aqui, mas todo movimento contábil, de classificação, formação de balanço, isso era tudo feito lá, lá na contadoria geral do banco. Quando isso acabou migrando para a Fundação, nós pudemos aliar todos os controles, ou começar a criar os controles de acompanhamento das despesas, conhecendo a atividade lá na ponta. Então, o Jair que tinha sido convidado, ele veio do banco, né, para estruturar essa área na Fundação, ele trouxe os funcionários. O Nelson, por exemplo, que trabalha comigo até hoje, já trabalhava na contabilidade naquela época, é, ele trouxe as pessoas que executavam. E a gente teve o trabalho de fazer a junção entre o aspecto técnico, contábil, e a própria atividade, aí você fazer a contabilidade refletir a atividade, não a atividade refletir a contabilidade, entendeu? Porque antigamente era assim, o banco é que determinava: "Olha, isso tem que ser assim, isso tem que ser assado." "Pô, mas a atividade não é assim." Quando nós percebemos esse espaço, e aliado ao conhecimento técnico que eu já tinha adquirido na faculdade, no curso, você sente, você sai com aquela vontade de mudar o mundo: "Agora sou um profissional". E tinha esse espaço aqui. E as pessoas que trabalhavam, o Jair, principalmente, era uma pessoa _____ (corte na gravação) nível superior, e era uma pessoa muito aberta a

sugestões, críticas, a questão do crescimento, do desenvolvimento, né? Então foi fácil a gente avaliar as rotinas, como elas eram e como elas poderiam ficar melhor se eu colocasse ingredientes da própria atividade. Então, pô, aqui nós somos uma escola, nós não somos um banco. Então muda isso, muda aquilo, tira isso, tira aquilo. E eu tive a oportunidade de acompanhar isso desde o início, eu, obviamente, naquela época, ainda trabalhava muito na execução, mas muito próximo de quem pensava nas rotinas, e eu acabei incorporando essa forma da gente tá pensando. Tipo assim, poxa, aquela máxima do tipo “time que tá ganhando não se mexe”, muito pelo contrário, a gente deve sempre testar outras possibilidades, né, e principalmente em termos de melhoria, em termos de, saber que existem coisas melhores feitas por outras pessoas e que você pode incorporar, você não precisa reinventar a roda, você pode utilizar o know-how que as pessoas já estão desenvolvendo. Então, é claro, pegamos todo o expertise do banco, aproveitando toda a questão da própria austeridade, mas também da técnica que o banco tinha, aproveitamos tudo isso, e fomos desenvolvendo essa atividade com as características da Fundação, como escola, como instituição filantrópica. Tinha a questão da Legislação, que começou a se aprimorar também. E uma coisa que eu sempre gostei de acompanhar, a questão de Legislação Fundacional, né, que tem a ver, embora não seja a minha área específica de formação, administração e finanças, mas eu fiz alguns cursos que tinham algumas características específicas da Legislação Fundacional. E esse tipo começou a mostrar resultado, porque você mostrava as coisas, as necessidades, e a necessidade de você mudar algumas práticas para se adequar à obrigação legal, de você entender que você tinha obrigações acessórias: “Pô, mas a Fundação não distribui lucro, não tem lucro, mas por que tem que fazer Declaração de Imposto de Renda?” “Porque tem, a Legislação é assim, e porque isso, porque aquilo.” “Ah, mas quem vai fazer?” “Não, deixa que eu faço!” “Ah, mas quem vai fazer?” “Não, deixa que eu faço!” E, sabe, o fato de você estar se apropriando e estar sempre disponível, isso foi me ajudando a, primeiro, conquistar a confiança e a credibilidade da nossa diretoria, em função dos resultados que a gente já estava mostrando e, principalmente, a confiança da diretoria do banco, que passou a saber que na Fundação já se desenvolvia uma estrutura que podia responder. Então aliviava também a responsabilidade do banco, e ao mesmo tempo deixava a técnica mais próxima da atividade. E a partir daí foi sendo o próprio reconhecimento da diretoria, dos resultados que a gente foi agregando que eu comeci a ir crescendo. Aí nós fomos estruturando a área, principalmente a área financeira, e dividindo entre a questão de controle financeiro, o controle patrimonial, e a contabilidade, e colocando nessas áreas pessoas com formação específica, ou até mesmo investindo no treinamento específico para essa área, porque é evidentemente técnico. Então eu sempre ouvia dos superiores o seguinte: “O financeiro está funcionando porque tem pessoas certas nos lugares certos.” E é uma área estratégica, né, porque quando você trata dos recursos e passa a contabilizar todas as atividades, tudo passa por ali. Então você tem a informação, então você tem que ter mecanismos de proteção para isso também, o banco, a organização sempre teve políticas importantes e rígidas com relação à questão da informação, ao trato da informação, ao sigilo. E a gente foi incorporando isso, porque eu sempre tive a oportunidade de trocar essas experiências com pessoas do banco, então a gente foi incorporando essas tecnologias. Então quando você falava com as pessoas lá, você falava a mesma língua, usava os mesmos termos, usava o mesmo fundamento legal, e isso foi dando credibilidade, foi dando segurança para que a gente pudesse ir caminhando na estruturação dessa área lá. Quando os departamentos da Fundação foram criados, os departamentos, os atuais, essa nossa atual estrutura, o setor financeiro tinha 18 pessoas, isso já tinha acontecido também de algumas áreas terem saído da Fundação, a Pecplan, por exemplo, que era um departamento da Fundação, depois passou a ser uma empresa controlada pela Fundação. A área de treinamento do banco era dentro da Fundação também, virou um departamento do banco. A área de alimentação dos funcionários do banco era dentro da Fundação também, passou a ser terceirizada. P/2- E como foi, assim, a decisão de mudar isso? P/1- Vamos até compartimentalizar, porque, na nossa pesquisa, é uma coisa que ainda... P/2- Ainda tá... P/1- Por exemplo, Pecplan. O que, conta o que, qual é a trajetória da Pecplan. R- Deixa eu voltar um pouquinho, porque, posso fazer uma pausa pra tomar água? P/1- Pô, tranquilo! A gente já troca o cd. (troca de fita) Fita 2 P/2- Nessa época, que começou a ser estruturada a área financeira na Fundação, né, o Top Clube ainda era o principal fornecedor de... [risos]. De verba, digamos assim? R- De recursos? Isso, com certeza. Bom, o Top Clube, ele foi criado exatamente com a finalidade de financiar a atividade da Fundação. Quando ela foi criada - a Fundação foi instituída lá em 1956 - ela recebeu uma dotação, né, de formação do patrimônio, e depois a atividade dela mesmo começou a se configurar a partir da vinda do banco para a Cidade de Deus. A Fundação, que tinha sido criada lá em São Paulo com o nome de Fundação São Paulo de Piratininga veio para cá também, mudou a sede e o nome - mudou a sede para cá, e o nome para Fundação Bradesco. Logo depois, o seu Amador Aguiar teve a brilhante ideia, tem que falar que é brilhante mesmo porque, você imagina, naquela época, ele com a visão empreendedora que ele tinha, ele já conseguiu uma fonte de recurso permanente para financiar a estruturação e a própria atividade de uma instituição que não tinha fins lucrativos, mesmo que ela atendesse, no início, filhos de funcionários, mas ela tinha que encontrar uma forma de sustentabilidade. Então ele criou um produto dentro do banco, que era o Top Clube Bradesco, era um clube de seguros, seguro de vida e acidentes pessoais, se não me falha a memória, onde se vendia apólice de seguro. Todo o resultado da venda desta apólice, da transação dessa apólice de seguro, e, à época, nós não tínhamos uma seguradora, não existia um grupo segurador dentro, era um produto do banco. Todo o resultado do Top Clube era revertido para a Fundação Bradesco. Então todo o resultado que eles davam eram doados, era doado para a Fundação. Tanto que o Top Clube foi reconhecido também como utilidade pública pelo fato de que ele não distribuía lucro, não engordava o resultado de ninguém, todo o resultado dele era destinado para a Fundação. A Fundação, no início, como ela tinha uma atividade mais restrita, e o produto era rentável, ela passou a acumular recursos que foram sendo reinvestidos na própria estrutura. O que ele fazia com o resultado da Fundação? Investia na formação do patrimônio. Então a Fundação passou a comprar ações do banco, por exemplo, a participar das chamadas, dos chamados de aumento de capital que o banco fazia, e aí receber também doações do banco com a finalidade de comprar participação societária nas empresas do grupo. Mas o Top Clube foi criado e ele veio até a década de 1990 sendo seguramente a principal fonte de receita da Fundação. E exatamente por esse excedente que o Top Clube gerava de resultado em comparação com os recursos que eram necessários para a Fundação se manter, essas sobras é que foram gerando esse crescimento do patrimônio da Fundação, e que foi possibilitando o crescimento da própria Fundação. Então quando se projetava uma escola, normalmente o banco doava os recursos para construir, as prefeituras locais doavam o terreno, só que tinha um detalhe: tinha que manter a escola depois, e para a manutenção da escola era o recurso da própria Fundação. Então outras empresas do grupo também doavam recursos para a Fundação, mas isso mais para o final. No final do ano, no final de cada ano, as empresas, no fechamento do balanço, sempre destinavam uma parte de recursos também para a Fundação. Mas a principal fonte de recursos era o Top Clube, ele foi criado com essa finalidade. Com o passar dos anos, e com o advento do banco múltiplo, em que o Bradesco incorporou o que ele tinha de banco Bradesco de Investimento, tinha a Financiadora Bradesco, ele incorporou isso tudo na figura do Banco Comercial como banco múltiplo, por força da mudança de legislação e tal, teve a oportunidade de se associar com a Atlântica Boavista Seguros, que passou a fazer parte da, do grupo segurador do Bradesco. Ela passou também a ser uma fonte de recursos para a Fundação, só que teve um detalhe: ela, os produtos da seguradora mais ou menos que canibalizam os produtos do Top Clube, porque eles eram basicamente concorrentes. Isso fez com que o volume de recursos, ou o volume de atividade, o volume de produtos que o Top Clube vendia naturalmente fosse diminuindo, porque a seguradora tinha uma estrutura, tinha

uma legislação, tinha o poder de...como é que eu posso dizer, não é aglomeração, mas de formação de um capital de reservas técnicas muito mais forte do que o Top Clube. O Top Clube era um produto mais restrito. A seguradora já vendia seguro de carro, seguro de acidente, seguro disso, seguro de vida, ela tinha outros produtos, então ela passou a concorrer com o próprio Top Clube. Então houve uma migração natural, o Top Clube foi diminuindo, até que, mais ou menos no meio da década de 1990, os recursos que a Fundação estava recebendo eram mais advindos de doações de empresas do grupo, e aí sim da seguradora, da capitalização do próprio banco, dos bancos que foram incorporados, por exemplo. Isso por quê? Porque a Fundação tem os recursos próprios, mas o financiamento da atividade dela passou a ser feito parte, metade, pelo menos, em doações de empresas do grupo, e a outra metade já com recursos próprios, acumulados ao longo desses anos. E aí o Top Clube foi se extinguindo e hoje em dia eu acho que a figura jurídica do Top Clube nem existe mais. Essa era mais ou menos a estrutura de financiamento das atividades da Fundação. No início, a Fundação recebeu, dentro do banco, algumas outras atividades, não só a escola, que eram dirigidas, ou que na verdade eram baseadas em leis de incentivo fiscal do governo. Uma delas era a lei 6297, que era lei de incentivo ao treinamento de funcionários. E por que que foi para a Fundação? Porque o treinamento tem tudo a ver com formação, com educação. E criou-se então, dentro da Fundação, um departamento chamado Centrefor - Centro de Treinamento e Formação dos profissionais do banco. Como isso exigia uma estrutura, a Fundação recebeu recursos para estruturar a equipe que cuidava disso, e ao mesmo tempo ela cobrava isso do banco. Então, por exemplo, ela contratava as pessoas para dar os cursos de caixa, de técnicas bancárias, de automação bancária, enfim, de operação de ATM, né, toda a necessidade que o banco tinha de treinamento, então ela tinha um custo. O que que ela fazia? Ela repassava esse custo com uma pequena taxa de administração lá, por causa da própria gestão da Fundação. Com o passar dos anos, isso foi sendo estruturado, o Centrefor criou alguns núcleos no país, algumas extensões, como eles chamavam, e aí dava o curso pros funcionários do banco a quase a nível de Brasil. Isso também trazia uma certa fonte de renda para a Fundação. Paralelamente a isso, existia uma outra lei, se não me engano a 6231, ou coisa parecida, que tinha a ver com o Programa de Alimentação do Trabalhador, o PAT. Era também uma lei de incentivo do governo para dizer o seguinte: "Olha, ô empresa, se você também proporcionar ou bancar parte do custo da alimentação do seu trabalhador, você tem um incentivo, o que você gasta com ele você deduz do imposto de renda", era a mesma coisa que o treinamento. Então, se a empresa investisse no treinamento do trabalhador, ele também poderia pegar o que ele gastasse e também deduzir. Aí falou: "Bom, já que a Fundação administra um programa voltado a funcionários do banco, que é o treinamento, vamos também deixar ela administrar esse programa de alimentação." Então criou-se uma estrutura dentro da Fundação, e o banco construiu restaurantes próprios. Nós tínhamos um aqui, tinha na Santa Cecília, tinha na 15 de Dezembro, tinha em Alphaville, para fornecer refeição para os funcionários do banco. A exemplo do Centrefor, nós repassamos o custo pro banco e com uma pequena taxa de administração. Tínhamos essas duas estruturas, então tinha os gerentes que cuidavam delas, os nutricionistas na área de alimentação, os profissionais que desenvolviam os cursos na área de treinamento e a equipe da escola, né? Quando eu ingressei na área de contabilidade, nós tínhamos isso muito bem segregado, contabilmente, cada registro no seu núcleo e tinha o consolidado da Fundação, que era a somatória das despesas da escola, as doações que a Fundação recebia, as receitas do patrimônio da Fundação, as despesas e receitas da alimentação, da, do treinamento dos funcionários. E se não me engano, em 1979, uma empresa que era ligada a algumas atividades do banco, algumas atividades de também incentivo fiscal na área agrícola, incentivo do tipo, é, não era crédito rural, como é que se chamava? Eram leis de incentivos fiscais relacionados a programas como Sudam [Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia], Sudene [Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste], aqueles programas de desenvolvimento do nordeste, da Amazônia, em que grandes latifúndios ou grandes empresas que tinham interesse poderiam ter áreas, mas desde que tivessem o controle de desenvolvimento e o desenvolvimento de atividades agropecuárias lá com o financiamento do governo. E existia uma empresa de inseminação artificial chamada Pecplan. E essa empresa, eu não me lembro bem, mas parece que tinha participação, alguma participação do próprio banco. Em 1979, ela foi incorporada do Grupo Bradesco, e aí pensou-se no seguinte: como ela era destinada a fazer pesquisas na área de inseminação artificial, portanto ligado à área de ciência e tecnologia, o estatuto da Fundação abrigava a possibilidade de se fazer pesquisa na área de medicina, na área da agropecuária, então transformaram, nós transformamos essa empresa, ela deixou de ser SA, foi encerrada, toda a questão fiscal da empresa foi encerrada, e ela passou a ser um departamento da Fundação. Para trabalhar no fomento da agropecuária, aí nós desenvolvemos a tecnologia dos cursos de inseminação artificial na área da bovinocultura, e a Fundação construiu alguns núcleos de treinamento que continuam até hoje lá em Rosado do Sul, em Feira de Santana, na Bahia, em Garanhuns, lá em Pernambuco. E essa empresa era Fundação Bradesco Pecplan, e ela passou a comercializar, ela continuou comercializando produtos de inseminação artificial no mercado, mas ainda, vamos dizer assim, no guarda-chuva da Fundação Bradesco. Então não visava lucro, ela tinha os resultados que eventualmente ela, esse departamento dava eram incorporados integralmente ao resultado da, ao patrimônio da Fundação. Mas aí, no final da década de 1980, começo da década de 1990, né, 1989, 1990, houve uma mudança na legislação fiscal, que diferenciava atividades comerciais de atividades filantrópicas. A diretoria, automaticamente avaliando essa questão, viu o seguinte: bom, a Fundação cobrava pelos serviços de treinamento, cobrava do banco e das empresas ligadas ao banco; para alimentação, ela cobrava a refeição do funcionário, que tinha uma participação mínima, mas parte, e grande parte das empresas também. Bom, então ela tava prestando serviço, mas tava cobrando por isso, e isso podia, de certa forma, exigiria uma justificativa técnica muito pesada para você manter atividades comerciais dentro de uma instituição filantrópica. Então o que se decidiu: vamos tirar essas atividades de dentro da Fundação e deixar a Fundação eminentemente com a atividade educacional. A partir daí, a Fundação Bradesco Pecplan virou Pecplan Bradesco Ltda. Ela voltou a ser uma empresa, a principal cotista dessa empresa era a Fundação Bradesco. A gente fez um dimensionamento de capital para essa empresa e ela passou a ter uma estrutura própria. O Pronan passou a ser administrado através do departamento de Recursos Humanos, que criou uma empresa que se chamava Companhia Comercial de Participações, alguma coisa assim, que absorveu a estrutura de pessoal, os restaurantes, ainda com uma estrutura própria, de uma empresa ligada do banco, mas que constituiu uma empresa pra ela. E o treinamento, a parte do Centrefor, incorporada no Departamento de Recursos Humanos do banco. Depois, a empresa de alimentação evoluiu para uma terceirização. Então hoje a gente tem aí a GR, que é do Grupo Ticket, que assumiu essa estrutura, e portanto aí o banco começou a comprar a refeição e não administrar mais isso. O treinamento saiu do Departamento de RH e ficou como, foi criado um departamento específico para ele, porque o banco sempre investiu muito na questão do treinamento, na formação da equipe; e a Pecplan, que já era uma ltda, ficou como uma ltda, até ela ser vendida pra fora do grupo, isso aconteceu em 1996. E a Fundação deixou de ter essa participação, mas também deixou de ter o custo da estrutura, que ela mantinha. Então eram funcionários, todos os funcionários tinham restaurantes, por exemplo, eram todos funcionários da Fundação. E aí a estrutura dela passou a ser mais enxuta, a nossa gestão toda focada na questão educacional. E independentemente dessas outras atividades, a Fundação continuava crescendo. Foi exatamente na década de 1990 quando houve um boom aí no número de escolas, teve ano que nós inauguramos quatro escolas de uma vez só. Era uma loucura, né, de movimentação, de logística e estrutura, mas o crescimento da Fundação foi bastante grande, tanto que em 1990, em 1980 nós tínhamos 13 mil alunos. Na década de 1990 passamos a ter 50, 60, 70 mil. Hoje, 107. P/2 - Conta pra gente aí como era

essa... ou você ainda quer perguntar alguma coisa? P/1- Não. Daí tá. Pelo que você tá falando teve fases. Dá para perceber fases na Fundação enquanto administração, enquanto projeto mesmo, enquanto objetivos... Não o objetivo principal que é educação, mas, assim, nas direções, né? R - Era bastante claro, né? Era bastante claro. É óbvio que, quando você tem, depois dentro da Fundação, uma estrutura voltada só à área educacional, é, o que que nós fizemos? Nós tínhamos a oportunidade de trabalhar o aspecto qualitativo das escolas, porque, por enquanto, naquela época, nós tínhamos uma meta quantitativa. Nosso instituto tinha como objetivo que a instituição estivesse presente no país todo, ou pelo menos uma escola em cada estado. Isso foi se concretizando, acabou se concretizando em 1990 e... em 2003, quando nós construímos a última escola, que foi no estado de Roraima, lá em Boa Vista. E depois, em 2004, a gente voltou pra Osasco e fizemos a 40ª escola. Então, o que acontece, nós tínhamos esse objetivo. A Fundação ia se estruturando em termos de equipes, em termos de sistemas de controle, de acompanhamento, à medida que a Fundação foi evoluindo, em termos de tamanho, em termos de necessidade de um acompanhamento quase que empresarial, tanto na gestão administrativo-financeira econômica, quanto na própria movimentação dos resultados. A gente passou a ter a necessidade de medir como está o nosso aluno, qual é a performance dele, qual é a qualidade do ensino que a gente dá pra esse aluno. Essa fase, enquanto a Fundação teve essas outras atividades... na verdade não, não foi assim uma fase que marcou drasticamente. Foi um reposicionamento da Fundação, porque foram atividades anexadas à Fundação, e que tinham uma estrutura própria, e depois foram retiradas e essa estrutura acabou. E a Fundação continuou com seu projeto de educação, continuou crescendo. Ampliou alguns segmentos, como, por exemplo, a educação de jovens e adultos, o segmento do EJA. O Antônio Carlos deve ter falado bastante sobre ele, mas que também ganhou corpo, a gente pôde implementar esses mesmos segmentos em outras escolas da própria Fundação. A educação profissional básica, que hoje chama-se formação inicial e continuada de trabalhadores, existia em um pequeno núcleo aqui na matriz - o Centro de Treinamento em Artes Gráficas. O Marcos (Nalo?), que já esteve conosco aqui, trabalhou com a gente muitos anos, foi um dos primeiros contatos que eu tive, porque eu trabalhava no almoxarifado, eu tinha que ir lá com ele buscar os bloquinhos que a gente fazia de papel ofício, timbrado da Fundação e tal. Essa atividade, foi expandida pras demais escolas. Então a Fundação pôde criar estruturas dentro das escolas, as oficinas pedagógicas, por exemplo, e levar parte desses cursos, que eram dados aqui na matriz, para que as escolas também pudessem... É claro que Artes Gráficas não, porque exigiria uma escola gráfica, uma gráfica-escola, na verdade, e isso é um investimento que seria muito grande. Mas os outros cursos que eram dados aqui, por exemplo, o curso de datilografia. Nós montamos, naquela época, um escritório modelo em cada escola e que depois foi substituído pelos laboratórios de informática, que ninguém mais faz datilografia hoje, faz informática. E então aí foi possível expandir esses atendimentos que a Fundação tinha aqui na matriz, estruturar isso para funcionar na rede, e à medida que a rede de escolas também ia crescendo, até o ponto em que cada escola que já estava sendo construída já incorporava uma estrutura necessária para todos esses segmentos: a educação básica, a educação de jovens e adultos. Então todas as escolas tinham a sua telessala, que era o lugar onde tinha a televisão, com o videocassete e cadeiras para receber os alunos; a oficina pedagógica, com uma cozinha modelo, um lugar para fazer aulas práticas disso e daquilo. Então ela já cresceu incorporando esses segmentos. Então a Fundação nunca abandonou essa atividade, pelo contrário, ela incrementou e veio aperfeiçoando. P/1- E foi adquirindo parcerias também, para o telecurso? R - Aí que foi uma maneira que a Fundação viu também de, primeiro, como eu tava dizendo no início, de não ter necessidade de reinventar a roda. A gente tá aproveitando a expertise, o conhecimento de outras empresas, mas também foi uma forma de nos expandirmos e entregar um benefício para a empresa que era correntista do banco. Por exemplo, o banco tem grandes empresas-clientes, que mantêm postos de atendimento bancário, que chamam de PABs, dentro dessas empresas. E a gente percebia que muitos dos empregados dessas empresas não tinham formação educacional, eram analfabetos ou tinham parado os estudos na quarta série do primário. E enxergamos aí um nicho de oportunidade, primeiro para fidelizar o cliente, claro, porque era importante pro banco ter essa empresa fortalecida, e ao mesmo tempo, eles nos pediam benefício, bom, mas qual é a reciprocidade que o banco teria ou que a organização teria ao em ofertar pra essa empresa ou para aquela empresa o teleposto lá dentro? Então isso tudo era estudado, prioritariamente a Fundação instalava telepostos da educação de jovens e adultos em empresas clientes do banco, e isso facilitou em muito o acesso dos funcionários dessas empresas à educação. Então ele passou a ter a oportunidade de estudar, no formato supletivo, de quinta à oitava série, depois o ensino médio, e hoje são cerca de 54 empresas, aqui no estado de São Paulo e em outros estados. E foi uma forma da Fundação também ampliar o seu atendimento, sem a necessidade de ampliar o seu investimento, porque você construir uma escola, equipar e manter, hoje em dia, é um investimento altíssimo, né? P/1- E agora... P/2- E essa fase do boom, que você comentou, das escolas... como foram ocorrendo as decisões de “vamos montar lá naquele estado, ou naquela cidade”? Como funcionava isso? R- Bom, o banco sempre recebeu... P/1- Vocês partiram de quantas escolas quando você entrou? R- Sete. P/1- E aí a 40, de 7 a 40. R- 40. De 7 a 40. Na verdade, o banco sempre recebeu muitos pedidos, principalmente de políticos, né, que, porque era um benefício. A Fundação, quando é instalada numa escola, é instalada numa cidade, esse município ganha um presente. Poxa, você está fazendo um trabalho não em substituição ao estado, mas em complemento. E aí, ao atendimento, há um passivo social muito grande que nós temos, e nada a ver com a questão da qualidade do ensino do estado, muito pelo contrário, a gente nem de longe se compara, ou procura se comparar, ao estado. Mas, é um que a gente acaba agregando ao município. Então a grande maioria oferecia uma parceria: “Olha, nós damos o terreno para a Fundação, com o compromisso da Fundação construir ali uma escola.” E, em contrapartida, tem incentivo, enfim, alguma coisa nesse sentido. E as relações do banco também, a sua expansão. O banco também estava em um momento de expansão bastante grande, então recebia pedidos de todos os lados. O que o seu Amador Aguiar, principalmente no início, ele via? Ele via a questão da carência. Poxa, quando você considera a cidade de Conceição do Araguaia, há 33 anos atrás, que acho que lá, se não me engano, tem 33 anos, é, 34 quase, porque ela foi em 1971, 1972, aquela cidade não tinha sequer infraestrutura, e o banco tinha um relacionamento lá, por força dessa questão do incentivo fiscal, ele tinha uma propriedade grande lá, mas o seu Aguiar viu, ao vivo e em cores, a dificuldade e a carência que aquela gente tinha. O que ele quis fazer? “Bom, eu vou levar esse benefício para essa cidade”. Então, de início foi se fazendo uma seleção, dos pedidos recebidos, mas em termos de prioridades, priorizar aquelas cidades que realmente tinham infra-estrutura deficitária. Por exemplo, eu acompanhei muito mais de perto a instalação das últimas escolas, porque a minha área sempre foi muito específica, a gente não cuidava dessa questão da logística. Só depois da criação dos departamentos em 1999 é que, eu, além da área financeira, ganhei de presente outros quatro setores, que foram unificados. Então toda a questão de infra-estrutura e logística acabou compondo o Departamento Administrativo-financeiro e Relações Institucionais, do qual eu sou gerente. Então aí eu passei a acompanhar, por exemplo, desde a escolha de cidade, depois do terreno, que o Antônio Carlos, pela sua experiência, acompanhou muito de perto isso também. Mas desde a escolha do terreno até a concepção do projeto, discussão de planta, e depois a montagem da escola, montagem da equipe, a seleção da equipe, que é uma verdadeira batalha aí. É, e o que acontecia, prioritariamente, a gente escolhia as cidades em que havia menos escolas, ou haviam bairros com poucas escolas e com uma população de densidade grande, então se faziam estudos técnicos, também, além, é óbvio, dos pedidos que o banco tinha que avaliar e atender aí de acordo com as próprias relações que o banco tinha. P/1- É, só um esclarecimento, em Conceição do Araguaia tinha a Fazenda Capra? R- Isso. P/1- Já, ela já existia na

época da escola? R- Já existia, já existia, sim, a escola, na verdade... P/1- Depois ela virou uma escola também? R- É, na verdade a Fazenda Capra fazia parte desse projeto de incentivo fiscal do banco e a escola foi edificada depois. Mas, em função da necessidade que o município tinha, não era para atender filho de funcionário, porque nem funcionário do banco tinha lá, praticamente nenhum. Era um município em que havia uma identidade muito grande da nossa diretoria, do próprio banco com a localidade. E teve dificuldade mesmo, você imagina, por exemplo, lá na Ilha do Bananal, ou em frente à Ilha do Bananal, a Fundação construiu uma escola na beira do rio Javaés, até então no estado de Goiás, porque não havia feito essa divisão ainda, mas por quê? Porque no entorno, e aí era dentro de uma fazenda do banco também, mas porque no entorno não existia a oferta de escola. E existiam muitas propriedades, e as as pessoas que moravam nessas propriedades não teriam nunca acesso à educação, não fosse a escola que a Fundação construiu lá. Essa visão é a mesma visão empreendedora que o nosso fundador teve quando enxergou o segmento onde ele resolveu atuar com o banco, aquele segmento não dito popular, mas o segmento que pudesse oportunizar para mais pessoas o acesso à bancarização, que hoje todo mundo fala, né: “Poxa, inclusão digital, a inclusão bancária”, porque tem muita gente que não consegue. O banco postal, que o banco fez, ganhou a concorrência, é um exemplo claro disso, tá indo em agências, em localidades onde não existia sequer uma agência bancária, né? P/1- Nessa trajetória aí da Fundação, perguntar qual foi o desafio é besteira, porque todos foram desafios, né [risos]? R- Com certeza. P/1- Mas, assim, tem aquele grande desafio que você lembra, fala: “Nossa, eu encarei”? R- Olha, um dos que me marcou bastante, né, um dos vários, porque eu costumo brincar que na Fundação a nossa rotina é não ter rotina, porque todo dia você tem situações diferentes. Porque é importante a gente falar. É óbvio que eu sou suspeito de falar do trabalho da Fundação porque eu estive do outro lado, então eu sei o que é você receber o benefício e depois você poder estar lá trabalhando como profissional. Primeiro porque profissionalmente é muito gratificante, segundo que, em termos de qualidade de vida, eu como pessoa, como profissional, eu nunca perdi de vista a questão do mercado, a questão da empregabilidade, porque é óbvio, essa relação pode, hoje, até hoje, ela graças a Deus durou 28 anos, mas podia ter durado menos tempo. Isso é uma prerrogativa tanto da instituição como empresa, como, é, eu sempre me faço a pergunta, se fosse minha, eu pagaria alguém como eu pra fazer o que eu faço? Eu sempre tenho que me fazer essa pergunta, eu sempre tenho que ser empregável, não só na Fundação, mas no mercado. Mas é muito gratificante a gente falar do trabalho porque a Fundação opera o projeto, põe a mão na massa mesmo. Então tá lá o aluno dando um trabalho, ou tendo uma dificuldade, e depois a gente tem até outros exemplos para falar, do que é a gente acompanhar um aluno com câncer, por exemplo, e que ficou um ano custeado pela Fundação, em Goiás, era um aluno da escola de Caruanã, e a gente tem certeza que é um caso grave, a gente tem que ter consciência disso. Mas se ele não tivesse tido esse apoio, seguramente ele não estaria onde está hoje, voltando para a escola. E esse apoio foi dado pela Fundação. Então, quando a gente sabe que a instituição cuida disso, é por isso que eu digo, cada dia é um desafio, cada coisa, a nossa rotina é não ter rotina mesmo, porque isso não tá num script. Você, escola, oferecer educação de qualidade, e obviamente que esses complementos que a Fundação dá, a assistência médica, odontológica, o material didático, uniforme, custa - e custa muito caro, e a gente tem que fazer com que esse recurso efetivamente chegue no aluno. É por isso que a gente tem que ter uma visão mais do que empresarial. Eu costumo dizer que eu cuido melhor do que é da Fundação do que do que eu, do que é meu mesmo, afinal de contas eu ganho o que é meu cuidando do que é dela. Então a gente tem que fazer esse recurso chegar no aluno, que é o nosso objetivo. Mas um dos principais desafios que eu acompanhei desde o início foi quando a Fundação decidiu fazer o segundo internato, lá no Mato Grosso do Sul, na região ali de (Miram?), d’ _____, e que se planejou a escola, né, desde o desenho. Era uma fazenda do banco também, que o banco era sócio lá, com o Grupo (Ometto?) e o Grupo Votorantim, se não me falha a memória, e que ele ia construir uma escola do mesmo porte que a escola de Canuanã, que foi crescendo devagarinho, mas que também era para as pessoas que iam morar dentro da escola. Então a gente acompanhou o projeto, da construção dos alojamentos até o start-up da escola, ou seja, botar a escola para funcionar, botar os alunos para dentro. E naquela época eu já cuidava da parte contábil. Eram contratos imensos, e muitos contratos, que você construir uma escola com quase 30 mil metros de área construída, no meio do pantanal sul-mato-grossense, com uma empresa paulista, e você tinha que controlar contrato de administração, contrato de mão-de-obra, compra de material... Pô, aí eu falei, recém-formado, pois essa escola, se não me falha a memória, foi construída em 1984, 1985, e é exatamente no ano que eu tava me formando. Eu falei: “Mas, o que que eu vou fazer agora para ajustar isso aqui dentro, meu Deus do céu!” E eu tive que fazer, porque nem o banco sabia como é que era isso, e a gente ia construir uma cidade. Então, era construir os alojamentos, construir o prédio da escola, mas tinha que construir padaria, refeitório, açougue, câmara fria, e como controlar os custos disso, e apurar isso, e ainda ter a escola, o aluno morando lá dentro? Então, realmente, em termos profissionais, em termos de execução de um projeto, todas as pessoas que acompanharam e que foram mobilizadas para montar essa escola. Porque, quando nós montamos o Jardim Conceição, que foi aqui perto, você imagina que a logística já não era pequena. Em Boa Vista, no rio, em Roraima, nós levamos 17 pessoas de São Paulo para lá. Quer dizer, você viaja o dia inteiro para chegar lá, do outro lado do país, para poder, num ambiente que você não conhece, não conhece as pessoas, estabelecer as relações, entrar em contato com os organismos locais, de Secretaria de Educação, conseguir uma escola para fazer a prova, você tinha 1700 candidatas para 50 vagas, quer dizer, trabalhar nesse projeto, você tem N desafios, na verdade, mas em termos de desafio e principalmente daqueles que eu não tinha experiência nenhuma, o da construção da escola de Bodoquena seguramente superou os outros de longe. P/1- E assim, o que a gente tem percebido são histórias de transformações, assim, pessoas que chegam na Fundação e que, se não tivesse Fundação, não teriam perspectivas nenhuma de vida, e a Fundação tá lá e modifica. Você tem alguns exemplos, assim, que te impressionaram, de pessoas, de histórias que você ouviu nessa trajetória? R- Eu, eu precisaria talvez buscar um pouquinho, porque como a minha área era sempre muito mais restrita à parte técnica, eu costumo dizer que eu passei a conhecer mais o funcionamento da Fundação depois de 20 e tantos anos que eu já trabalhava aqui, né? Então eu falava, eu até brincava: “Bom, eu era feliz e não sabia!”. E olhe que eu já trabalhei muitas vezes três turnos, assim, a perder de vista, a perder a conta. Mas como eu também costumo dizer sempre, ainda bem que a gente tá trabalhando e tem esse desafio pela frente, né? Mas é porque eu nunca acompanhei de perto a rotina de uma pessoa, mas, não sei se serve de exemplo, mas no meu caso mesmo, eu acho que o próprio início, e talvez até pela pouca opção que a gente tinha naquela época, ou era uma escola pública um pouco distante da minha casa, ou foi o benefício da vaga, da bolsa que o meu avô, sapateiro, ganhou. E quando eu comecei a perceber que a gente tinha a oportunidade, que eu teria a oportunidade de crescer profissionalmente em função desse benefício, eu falei: “Bom, mesmo que seja difícil, porque é uma empresa grande, é uma empresa que o reconhecimento vem do resultado.” Para você mostrar o resultado quando a coisa é grande, o resultado também tem que ser grande, né? Eu falei: “Bom, de alguma forma isso vai ter que ser o meu, o meu grande objetivo.” Então eu batalhei muito, tive que trabalhar muito, obviamente que se não fosse a estrutura que eu tive em termos de formação, claro, familiar, mas a identidade dessa formação familiar com a própria formação que nós tivemos na instituição, que foi uma coisa, assim, muito próxima, e é óbvio que você tinha que ter um perfil para entrar como aluno. Não precisava só, não era questão de ser pobre, morar perto da escola, até porque, na filosofia da Fundação, dizia o seguinte, independentemente de ser pobre ou não, o aluno tem que ser cobrado no mesmo nível, porque todos têm capacidade de aprender, o que falta é dar oportunidade pra ele aprender. Então, eu acho que para

mim foi fundamental a formação, a oportunidade de ter recebido essa formação pela Fundação, seguramente isso foi determinante, não vou dizer que foi marcante, foi determinante na minha vida com certeza. P/1- Então ela fez a diferença. R- Claro. Com certeza fez a diferença. E pode ter certeza, acho que o próprio, o mesmo modelo, a questão dos valores, eu tenho a minha esposa que é, é a minha companheira mesmo, mas ela teve uma formação diferente. Ela teve um nível, na infância, muito melhor do que o meu. Eles eram do Rio Grande do Sul, mas ele tinha um negócio próprio, na época em que eu nem imaginava o que era ter um carro, ele já tinha tido vários outros, a gente não tinha televisão colorida e na época eles tinham, a gente de vez em quando faz um paralelo, né? Mas em termos de formação de valores, em termos de formação e de acompanhamento e essa coisa de você efetivamente ter que ser exigente quando necessário, a minha esposa sempre fala: “Olha, Jefferson, esse contraponto é seu, porque o meu pai, naquela época, deixou de ter isso conosco.” E ela tem cinco irmãos, e ela fala que o que faltou às vezes, lá para eles, foi essa coisa de você efetivamente valorizar o que tem, e isso eu tenho transmitido para os meus filhos, não essa questão da dureza, é claro que você tem que evoluir com o tempo, mas o valor não muda, a questão da ética, e principalmente valorizar o que você tem e o que você tem que fazer para conseguir isso, eu acho que isso vem muito da formação mesmo e eu tenho procurado transmitir isso para eles. No caso da Fundação, é um ponto determinante o que a gente acompanhou há pouco tempo, o caso desse aluno na escola de Canuanã, que se diagnosticou lá um câncer de medula, um câncer no sistema nervoso, é muito grave, mas que ele teve toda a condição de continuar vivo porque a Fundação levou ele, levou a mãe, o tratamento foi conseguido através do SUS [Sistema Único de Saúde], pelo próprio prestígio do diretor da escola e da própria instituição, né? É porque eles sabem que a Fundação faz a sua parte, mas a Fundação ficou com esse menino e a sua mãe hospedados um ano em Goiânia, e isso só foi possível porque ele era nosso aluno, né, e ele tá lá. Teve outros dois casos, também médicos, inclusive foram casos parecidos com a minha filha - que a minha filha, com dois anos e oito meses, teve que fazer uma cirurgia cardíaca, ela tinha uma comunicação entre os átrios e isso estava tendo consequências na formação pulmonar, enfim, ela tinha dois anos e oito meses. Foi uma decisão difícil, né, foram 10 dias em que eu acho que eu cresci 10 anos. E duas alunas da escola de Canuanã, uma de Caruanã e uma de Bodoquena tinham o mesmo problema, só que foi diagnosticado muito tempo depois, então é óbvio que o tratamento, cirurgia, essas coisas, é muito mais traumático, se você já é adulto, né? E elas vieram para cá e eu tive a oportunidade de conversar com os pais, não como funcionário da Fundação, mas dizer para eles o que eu tinha sentido, porque é uma cirurgia corretiva, tudo bem, você tem um problema cardíaco, ainda bem que é esse, como o próprio médico dela falou, né? Tá acabando a fita? P/1- A gente também já tá [risos]. R - É, mas que era corretiva, a cirurgia corretiva. Só que, poxa, tem circulação extracorpórea, eles param o coração para fazer essa cirurgia, e os pais dessas duas meninas, né, também por coincidência duas moças, estavam apavorados. Então eu peguei, tipo, tirei a carteirinha, deixa pra lá: “Deixa eu conversar com vocês como pai.” Poxa, e foi muito legal eu poder ter dado para eles a minha experiência, o meu depoimento do que aconteceu, como é que foi a cirurgia, como é que era o tratamento, como é que ia ser o pós-operatório, o que que eles teriam que fazer, mas que de repente, depois, eles iam ter esse problema resolvido, que ia correr tudo bem, e graças a Deus correu tudo bem. A gente ajudou a administrar, eles fizeram a cirurgia aqui no Hospital Dante Pazzanese, aqui de São Paulo. Trouxemos as duas meninas pra cá, os pais dela ficaram hospedados aqui, elas fizeram essa correção, voltaram pra escola, se formaram e, graças a Deus, não vão ter um problema causado por esse problema que elas tinham, porque é um problema congênito, elas chegaram na Fundação já com esse problema, e a Fundação ofertou para elas a oportunidade de corrigir isso e seguir a vida em frente, além de ganhar o estudo, quer dizer, é como eu digo, realmente é determinante. P/1- Tá. E a família? Os filhos? R - Ah, são o meu tesouro, eu acho que graças ao trabalho e a esse retorno profissional que eu tenho da própria Fundação, e o retorno desse trabalho, dessa dedicação, do meu comprometimento que poderia ter sido numa outra empresa, enfim. Mas a família eu acho que para mim é tudo, eu dedico, faço o que faço em função deles, a gente tem uma troca muito próxima, muito tranquila. E eles são pré-adolescentes ainda, minha filha vai fazer 15 anos agora em janeiro e o Rafa, o menor, Rafael, ele tem 11 anos, então ele está na fase do videogame, da brincadeira, de largar o estudo, e ele vai mal em língua portuguesa, né? É interessante, porque quando eu mostrei pra ele o boletim, ele só olhou pra mim assim, deu uma risadinha, e falou assim: “Hum, tá vendo, eu te peguei por aí.” Porque é em língua portuguesa onde ele faz meus cabelos ficarem mais brancos ainda, né? Mas é, é assim, eu procuro transmitir a eles essa questão dos valores, e, é, não digo um agradecimento, mas você tem que ter uma forma de reconhecimento e de tentar multiplicar isso depois, e se o fato de você estar recebendo um benefício como esse, não é todo mundo que vai ter a oportunidade de receber isso. Se a gente for pegar lá a lista de espera que tem na Fundação para educação básica, você teria que ter duas fundações como essa, do tamanho que ela já é, para poder atender todo mundo. Então o fato da gente ter esse benefício é uma coisa importante, é uma coisa, é um diferencial, uma vantagem que a gente tem. E, para eles, eu dedico toda a minha atenção, é óbvio que eles também convivem com as minhas viagens, com o meu stress, né, de vez em quando, lá, com as minhas faltas de paciência, mas eles, eles acabam entendendo, é uma coisa que a gente precisa... É óbvio que eu tenho me cuidado, também, para não misturar as coisas, tanto de lá para cá quanto daqui para lá, porque, óbvio, todo mundo tem os seus problemas, mas eu sou muito feliz, pelas duas famílias que eu tenho, né? Eu chamo de família porque eu tô aí dentro da Fundação 10, sei lá, 10 horas por dia, 12 horas por dia, convivo mais com as questões e os problemas da Fundação do que com os meus próprios, mas isso é uma condição profissional que acho que todo mundo tem. P/2- E a tua esposa, você citou, mas, é assim, o nome dela... R - Nossa, a Mari, Mariliane, ela foi um presente que eu acabei ganhando e mesmo por acaso. Eu estava lá no primeiro ano da faculdade e aí eu tinha um amigo, que fazia faculdade conosco lá, e que estava no Cpor, acho que é Centro Preparatório de Oficiais da Reserva, alguma coisa do Exército. E o Cpor fazia umas festas, assim, em boates em São Paulo, e eu ia em todas, porque os convites e tal. E sempre com aquela coisa de estar lá, de querer conversar com todo mundo e conhecer todo mundo. Nós sentamos numa mesa e deixamos a mesa vazia, estava todo mundo dançando, tinha um grupo grande, o pessoal da minha classe que estava lá e eu, na época, ainda fumava - também tenho os meus problemas e defeitos, né, claro. E eu tinha deixado o maço de cigarros em cima da mesa e quando voltei para pegar tinha um casal e duas moças sentadas na minha mesa. Falei: “Ué?! Mas como é que pode isso?!”. E estava lotado, era o (Passou o Trem?) aqui em São Paulo, já não existe mais. Aí eu olhei e falei: “Nossa! Aquela moça lá é bonita!”. Aí fui e: “Olha, desculpa pegar o cigarro, mas eu estava na minha mesa”. E eu falei: “Olha, essa mesa tá ocupada”. Ela falou: “Ah, você me desculpe”, eles iam levantando e eu falei: “Mas, não, pode ficar aí, a moçada tá aí, daqui a pouco eles vêm, a gente te apresenta”, e já sentei do lado dela. Aliás, eu sentei do lado da irmã dela, que era a mais nova, a Adriana. Mas, assim, foi afinidade de cara. Ela é nascida no mesmo ano que eu, ela é de 1962, e o jeito dela, ela é gaúcha, do Rio Grande do Sul, com aquele sotaque todo, e, nossa, fiquei super interessado nela. A partir dali, acho que dois domingos depois, a gente estava saindo já, aí eu falei: “Bom, eu vou casar com essa mulher.” E casamos, cinco anos depois. E aí tinha que ser certinho, né, pelo signo, porque eu já tinha colocado na minha cabeça o seguinte: “Bom, eu só vou tirar alguém da casa... só vou tirá-la da casa dela o dia que eu puder dar pelo menos alguma coisa parecida com o que ela tem.” E não ia ser fácil, porque ela morava ali perto do aeroporto, o pai dela sempre foi muito bem de vida, graças a Deus. A gente perdeu o pai dela há dois anos atrás. Mas eu falei: “Bom, só o dia que eu puder comprar um apartamento, enfim”. Mas a gente sempre se deu muito bem, ela sempre dividiu muito comigo, as questões da faculdade, eu não faltava na faculdade, eu tinha aula de sábado, eu tinha que fazer trabalho à

noite, num sábado, ela ia comigo. Mesmo depois de casado, fazendo MBA [Master in Business Administration], por exemplo, que eu também tinha me colocado como objetivo, foi legal porque eles disseram assim: “Olha, o primeiro aluno vai ter um prêmio aqui”, e eu não sabia que era uma turma fechada do banco, umas 25 pessoas do banco e só eu da Fundação. Eu falei: “Bom, eu vou ser o primeiro colocado deste grupo”, depois eu posso até contar um pouquinho sobre isso. Mas o objetivo era, “Mari, se a gente vai ficar junto, vamos construir isso juntos e vamos casar quando tiver apartamento, tudo bem?” “Tudo bem”. Isso foi de 1984, 1983. Em 1988 a gente casou, em 1987 eu consegui comprar o apartamento, ficamos um ano para conseguir colocar algumas coisas lá dentro, e a gente casou. A gente está junto até hoje, e tivemos algumas dificuldades, esse episódio da minha filha, por exemplo, foi marcante, primeiro pela união, porque ela estava grávida do segundo filho, e a gente tinha que dividir muito isso, então eu ficava lá, depois da cirurgia eu ficava, sei lá, 18 horas dentro da UTI com a Mayara direto, sentado num banquinho e com a mão dada por cima da borda da cama, ela não podia entrar lá, porque ela estava grávida, e a UTI é um negócio muito complicado, eu sempre detestei hospital, né? E isso aproximou demais a gente, depois a vinda do segundo filho, e temos, óbvio, os nossos problemas, as nossas diferenças, também, mas ainda bem que a gente tem, porque isso é o que alimenta. Mas eu, graças a Deus, a minha sogra, por exemplo, eu costumo dizer pra ela que o dia que eu ganhar na loteria eu vou comprar uma fazenda pra ela, lá na Austrália, né [risos]?! Mas ela é a minha segunda mãe, eu sou abençoado, assim, em termos de família. Eu brinco muito com ela, mas é muito bacana, ela é a minha segunda mãe, e, assim, como eu quero tão bem ela, daí eu falei, eu vou mandar ela pra longe, comprar uma fazenda pra ela na Austrália [risos]. Mas assim, em termos de família, eu acho que eu sou uma pessoa muito bem resolvida, graças a Deus. P/1- Assim, conta essa história do MBA para depois a gente já ir pras avaliações finais. R- Tá. Bom, o MBA foi assim. Eu, depois que saí da faculdade, já tinha buscado internamente alguns cursos relacionados à área de finanças, né, e estava buscando alguma coisa mais acadêmica. Estava pensando em fazer um mestrado, já tinha feito acho que três especializações, ou coisa assim, e sempre buscando a área contábil e financeira, para ir agregando exatamente mais conhecimento e a gente continuar desenvolvendo as coisas dentro da Fundação, porque seguramente isso já estava me trazendo o benefício da evolução profissional, né? Aí, um belo dia a nossa diretoria me chamou e falou: “Jefferson, olha, o banco estruturou a segunda turma”, e eles já tinham direcionado, né, a formação, o MBA Controller, junto com a Fipecafi [Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras], lá da Universidade de São Paulo, para o pessoal da área fiscal e contábil aqui do banco. Então já tinha feito a primeira turma e eram 25 vagas, e ofertaram uma das vagas para a Fundação, porque nós tínhamos lá o controle financeiro, e eles perguntaram: “Olha, Jefferson, você tem interesse em fazer? É um curso que tem uma carga horária pesada, mas acho que vai valer a pena para você, se você tiver interesse”. Eu falei: “Não, como é que é o curso?”. “Não, o curso, você vai ter aula de terças e quintas e, provavelmente, de sábado sim, sábado não, das 8 da manhã às 5 da tarde”. Eu falei: “Não, eu quero, claro que quero”, eu falei, um curso desses, poxa, ofertado pela empresa. E eu sabia que ia ser difícil, que embora fosse a minha área de formação, quando o banco estruturou o curso, ele pensou muito mais na necessidade do banco do que da Fundação, as atividades são diferentes, tanto que a gente ia ter gestão bancária, jogos de banco, e eu não entendia nada de banco, tive que até que conhecer um pouco mais. Mas foi muito bom também porque me deu a oportunidade de conhecer outras pessoas, de outras áreas do banco, e principalmente áreas com uma certa afinidade, a questão controle financeiro, controle contábil, hoje um deles, por exemplo, o Moacir, ele é diretor departamental da contabilidade, na época ele era gerente, como eu, né? E o próprio resultado do curso e das avaliações, pela própria formação, até porque ele é muito bom, com certeza tá no lugar certo. É, mas o que me aproximou também de pessoas do próprio banco e abriu a, a questão de conhecer mais a instituição. E aí eles disseram, quando eu vi o plano de curso, putz, você ficava meio arrepiado, aula terça, quinta, das seis da tarde às dez da noite, e aos sábados também, aí tinha que fazer o trabalho de conclusão de curso, e era um ano e meio, né? Aí falei: “Bom, vamos encarar, seja o que Deus quiser”. E começamos a ir pra lá no curso e as matérias eram bastante técnicas, a primeira delas foi matemática financeira. Eu sempre gostei, falei: “Bom, então é por aqui que eu vou enveredar”. Meu professor era o João Domiraci Pancez, um professor renomado da FEA, da Faculdade de Economia e Administração da USP, e ele sempre falava: “Não, matemática financeira só tem uma fórmula”, ele simplificava muito o processo, mas o trabalho, a matéria em si não era simples. Mas o coordenador do curso, o professor Elioaldo dos Santos, ele falou o seguinte: “Olha, a Fipecafi destina um prêmio pro aluno mais bem classificado. Na primeira turma foi o fulano de tal, e na segunda turma nós estamos ofertando também. Vai ser R\$ 1.500,00 em dinheiro e uma placa comemorativa, indicativa da performance de vocês. É lógico que ninguém quer que você se matem aqui dentro, mas uma concorrência é sempre boa, até pra incentivá-los”. Pensei comigo: “Bom, é um grande desafio, tá aí uma oportunidade de eu conquistar ou conseguir alguma coisa adicional e até, quem sabe...”, tinha gente muito boa, já tinha o Marquinho, por exemplo, o Marquinho tá na contabilidade, ele já era MBA pelo IBMEC. Falei: “Tá aí uma boa oportunidade de eu testar conhecimentos”. Tá, então eu falei: “Bom, então eu vou à luta”. E foi aquela coisa, tinha muito trabalho em grupo, tinha muito trabalho individual, e eu, obviamente, tive que me dedicar um pouco a mais. Então naquela época meus pais, em conjunto com o meu tio, é, irmão da minha esposa, irmão da minha mãe, eles tinham comprado uma chacarazinha, isso agora, né, em 1999, 2000. Nós íamos para lá, eu levava já a família, nós íamos para lá na sexta à noite, então eu botava todo mundo para dormir, conversava um pouco com a esposa, e tal, eles iam dormir e eu ficava de sexta para sábado, a noite inteira, fazendo trabalho. Levava o notebook daqui, aí era sempre, ou fazia trabalho de escola, cansei de chegar em casa às 10h30 da noite, porque era aqui na USP, e ir pro computador, e ficar até 1h30, 2h da manhã e no dia seguinte acordar às seis e meia pra vir trabalhar. Mas eu falei: “Bom, eu vou ter um objetivo”, eu falei, “eu vou ver se eu conquisto esse primeiro lugar”. Mas não foi nada assim, de concorrência mesmo, de ficar disputando palma a palma, mas acabou acontecendo. Nós tivemos 23 componentes curriculares, eu fiquei com A em 19. O segundo colocado, que foi o Marquinho, ficou com A em 18 matérias, e ele já era MBA, então ele ficou um pouco aborrecido. Mas foi muito legal, porque depois a gente foi pro Senzala, lá na USP, e tomamos tudo em chope, né [risos]? Mas foi muito bom, porque também os cursos, a oportunidade que a gente teve de conhecer as pessoas e conviver com elas, porque tinha que ser uma dedicação, o curso realmente foi muito puxado e isso o que mais incentivou, né? E foi a primeira vez que eu, como aluno, me destaquei efetivamente, e eu sabia que só eu podia fazer isso, quer dizer, tinha que ser esforço próprio mesmo. E aí eu consegui, eu fiquei muito satisfeito, né? E aí veio a segunda, aliás, a última promoção, para gerente departamental, exatamente quando eu estava finalizando o curso, então foi uma forma de reconhecimento, eu fiquei muito satisfeito. Mas foi dureza. P/1- Tá. Então, já partindo para a avaliação, assim, a gente tava falando daquela coisa da Fundação que fez a diferença pra você. Você acha que, nos lugares onde ela implantou uma escola, ela fez a diferença? R- Eu acho que sim. Nós nunca tivemos essa preocupação, o que foi uma pena, de medir o nível de evolução, o nível de mobilidade social que as pessoas, que o próprio entorno das escolas conseguiram pelo fato da Fundação estar lá. Tem algumas localidades que, embora a Fundação esteja lá há 30 anos, você percebe pouca mudança. Em compensação, nas pessoas, efetivamente, e nessas localidades, por exemplo, como Conceição do Araguaia e Irecê, que são lugares arredios agressivos, porque a própria região é inóspita, né? Eu não conhecia Irecê, eu estive lá esse ano, levamos oito horas para chegar de Salvador até lá. E você percebe que a cidade pouco evoluiu, mas tem pessoas que são egressas das escolas onde nós estamos que tiveram que optar por sair de lá, porque, embora você dê a educação básica, o local oferecia pouca oportunidade para as pessoas crescerem. O fato da

Fundação ter mudado ou acrescentado algumas atividades aos segmentos que ela atende, eu acho que isso também é importante, foi importante para muitas localidades, porque despertaram nas pessoas aquela coisa do empreendedorismo mesmo, de imaginar o seguinte: “Bom, aqui não tem oportunidade, mas, meu amigo, oportunidade se cria, não cai no colo, não cai do céu”. E a gente tem que despertar isso nessas pessoas também, para que eles criem a condição do autodesenvolvimento. Já em outras localidades, por exemplo, Rio Branco, ou até mesmo aqui no Jardim Conceição, você percebe no entorno da escola a preocupação que as pessoas tiveram em melhorar suas casas, o aluno, hoje, tá sendo trabalhado, conscientizado para devolver para a sociedade onde ele mora o benefício que ele recebe da Fundação, que eu acho que isso é fundamental. Então há, sim, a possibilidade de tá medir, nós nunca tivemos essa preocupação, ou essa meta, né, ou como um indicador da qualidade do nosso trabalho. Começamos a nos preocupar mais com isso depois que a meta quantitativa já estava efetivamente cumprida, mas com certeza a Fundação é um diferencial na realidade. Você percebe, de alguns lugares, como Gravataí, você tem lá o curso técnico em eletrônica embarcada, para automação de automóveis. Bom, praticamente 100% dos alunos desse curso técnico são empregados na GM [General Motors]. Em Manaus, as empresas, eles colocam lá “curso técnico, preferencialmente Fundação Bradesco”, então você percebe que a sociedade reconhece isso como um diferencial e, principalmente, com relação ao caráter, à postura do aluno, que empresas vêm no aluno da Fundação um diferencial. P/1- E na sua opinião, qual a importância da Fundação Bradesco na história da educação do país? R- Olha, nós já tivemos oportunidade de receber, por exemplo, aqui na matriz, a visita do Ministro da Educação, Paulo Renato, por exemplo, e temos sido procurados por outras instituições para um benchmarking, como referência mesmo de trabalhar em educação, porque o diferencial da Fundação é operar, é ser escola, não é ser uma instituição filantrópica que faz as coisas por benemerência. Ela não dá alimentação, vestuário e o material didático para o aluno para ser boazinha, ela faz isso para que o aluno tenha condição de não se preocupar com isso, de que ele esteja lá com essas necessidades básicas satisfeitas e que ele possa se dedicar ao conteúdo, ao professor na sala de aula. É, e eu tenho certeza que a Fundação, pelo seu modelo, até por depoimentos do nosso Secretário de Educação do Estado de São Paulo, o Gabriel Chalita, que é um admirador do trabalho da Fundação, ele reconhece, tem uma amizade pessoal com a nossa diretoria, inclusive, pelo que ele reconheceu, pelo que ele percebeu de diferencial do trabalho da Fundação. Nesse último encontro de diretores, em 2004, ele veio até nós para fazer uma palestra, para conversar com nossos diretores, saber que estávamos fazendo um trabalho que é um diferencial, você está investindo na formação das pessoas. E a Fundação, com certeza, ela tem contribuído, e muito, para a educação, exatamente porque ela trabalha os problemas, e a gente está aberto a dividir isso com todo mundo, tanto que, inclusive, alguns programas de formação de professores a gente estende para professores da escola pública, por exemplo. P/1- Tem alguma coisa assim que a gente deixou de perguntar e você acha importante você tá falando? R- Olha, é que eu nunca consigo me separar muito bem. O Jefferson de lá, aluno da escola, do lado de estar recebendo o benefício, e o Jefferson hoje que tem a oportunidade profissional de ver esse benefício chegar a essas crianças, a esses alunos, né? Mas uma coisa que tem sido importante, embora você não tenha, não tenha perguntado, quando eu tenho a oportunidade de ter um contato com o aluno, e a gente pergunta para ele qual é a expectativa que ele tem, em relação ao trabalho da Fundação, muitos deles têm uma expectativa ou têm a esperança de que a Fundação resolva pra ele todos os problemas. E eu acho que o maior desafio, ou um dos grandes desafios que nós temos, é continuar trabalhando na formação de um indivíduo, de um aluno que tenha consciência de que não depende da Fundação Bradesco somente para sua evolução, e sim dele, ele reconhecendo esse benefício e que, principalmente, ele faça uso desse benefício. Eu tive a oportunidade de estar com uns alunos da escola de Bodoquena, então eu entro lá no alojamento, primeiro para ver a questão da estrutura física, se estão cuidando, se não estão cuidando, se tem alguma coisa que precise ser feita para melhoria, enfim, mas eu gosto de sentar lá e perguntar. E aí eu acabei, coincidentemente, o ano passado, entrando no alojamento dos alunos do terceiro ano do médio, e lá eles fazem concomitantemente o técnico e o terceiro médio, então dali a pouco eles iam quebrar aquela relação de pai e mãe, né, que eles tinham, ou de pai e filho, na verdade, que eles tinham com a Fundação, porque lá a gente faz um pouco disso também, eles deixam os pais deles nas casas deles e ficam conosco durante o ano letivo todo. E ele _____, ele falou: “Olha, a minha preocupação é que, quando eu sair daqui, eu não sei como é que vai ser a minha vida lá fora”. Eu falei: “Mas você não teve oportunidade de refletir sobre isso?”. Ele falou assim: “Oportunidade a gente sempre teve, a questão é que a gente não quer se separar disso aqui”. Porque é óbvio, ele está recebendo esse benefício, mas é mais a relação de proteção que ele tem. Então o desafio que nós temos é preparar as pessoas para a vida, sair do portão da Fundação e estar preparado realmente para encarar as dificuldades, as adversidades que não vão ser poucas, a concorrência, que é grande em todos os sentidos, para essas pessoas terem a exata noção do que é a vida. Não é só porque ele recebeu esse benefício de graça, que tudo que virá na vida dele vai ter a mesma conformação. Então eu acho que a pergunta seria, em termos de o que ainda falta para a Fundação se preocupar, eu acho que a maior preocupação, o maior desafio, seria a gente estar cada vez mais aprimorando o senso de realidade no aluno que é formado por lá. P/1- É que a gente ia fazer uma pergunta agora, assim, e o futuro da Fundação? R- É, o futuro da Fundação, uma parcela dele pelo menos, cabe à própria área de gestão, né, nós que estamos lá hoje à frente das atividades da Fundação e podendo, de certa forma, intervir ou influenciar nisso, né? E eu sempre tenho pensado que o futuro vai estar relacionado à possibilidade de nós estendermos esse benefício, de alguma forma, a mais pessoas, procurando, em termos de estrutura, você, ah, aumentar o potencial desse investimento. Na verdade, se nós falarmos em aumentar escola, no mesmo modelo em que nós temos hoje, entre equipamentos, construção, projeto e tudo que gastamos no Jardim Conceição, foram cerca de 10 milhões de reais nesse período, já pelo funcionamento dela em praticamente dois anos. E, para você pensar em expandir a rede tendo que investir isso e depois mais um grande valor por ano para manter, é um desafio muito grande. Então, o que que nós temos hoje? Uma instituição que tem um alcance limitado, fisicamente, mas ilimitado em termos de multiplicação do próprio recurso, de fazer com que esse aluno continue Fundação Bradesco depois de formado, ou seja, que ele seja um multiplicador desta atividade onde ele estiver, quer dizer, que ele consiga ser um outro mobilizador social, porque o nosso passivo é grande. Acho que todo grande objetivo de uma instituição que tem fim público, né, que tem fim de levar o resultado, levar o seu investimento para a sociedade civil e, é, ofertar isso de uma certa forma era você, um dia, ter que fechar as portas: “Bom, eu não tenho mais que me preocupar com isso”. No caso da educação, não, porque sempre vai haver essa necessidade de você estar aprimorando e acho que o futuro da Fundação tem a ver com isso: multiplicar os seus resultados sem a necessidade de estar crescendo fisicamente, conseguir atender mais com esse universo de recursos que a gente já tem, já disponibiliza. Conscientizar as pessoas para elas já saíam daqui procurando devolver isso para a sociedade, acho que esse é o caminho do nosso trabalho daqui pra frente. P/1- Isso. Então, assim, e a importância desse projeto específico, desse resgate da memória da Fundação partindo das pessoas que fizeram essa história? R- Olha, eu acho que tem duas características, dois pontos importantes nessa questão. Primeiro é você ter a oportunidade de registrar um pouquinho do que cada um fez, porque a instituição é feita por pessoas, a Fundação Bradesco não faz nada sozinha, quem faz são as pessoas. Nós tivemos uma base, um alicerce muito bem montado, e a gente espera que as pessoas continuem esse trabalho com a mesma dedicação, com a mesma objetividade, com a mesma seriedade de fazer com que todo esse esforço realmente chegue no aluno, porque ele é a razão de ser. Costumo dizer que a Fundação Bradesco é um conjunto de 40 escolas e a nossa base aqui na matriz na verdade não é a

matriz e um monte de filiais, pelo contrário, o trabalho da Fundação acontece lá na ponta. E o fato de a gente poder hoje estar contribuindo para o registro dessa passagem, que a gente passa e a instituição permanece, a gente sabe disso, que isso sirva de uma referência, na verdade, não como exemplo, eu acho que as pessoas têm que se lançar aos desafios, olhar pro passado, mas visando o futuro, olhar pro passado pra ver e aprender com o que aconteceu no passado, mas não que as coisas tenham que ser as mesmas daqui pra frente. O fato de a gente poder estar registrando e fazer com que isso se perpetue vai contribuir com o objetivo de nosso instituidor, que foi o de perpetuar a obra, ou seja, de fazer isso sem que haja um reconhecimento efetivamente, “olha, eu faço porque eu quero os louros do reconhecimento”, não, pelo contrário, que a gente tem a oportunidade de mostrar “olha, eu acertei aqui, mas errei aqui, errei aqui”. Porque nem tudo foi acerto, né, nessa carreira da gente e na própria condução do assunto, na própria condução do nosso segmento, da nossa atividade. O fato da Fundação ter escolhido registrar o que aconteceu nos últimos 50 anos, eu espero que sirva efetivamente para que ela continue registrando o que vai acontecer nos próximos 50, nos próximos 100. Acho que é muito importante esse resgate, tudo o que foi feito até hoje dependia realmente das pessoas, teve o seu mérito, o seu valor, e a gente tem que estar preparando o caminho para que as pessoas continuem evoluindo, nunca podemos dizer: “Olha, já chegamos no nosso limite”. Pelo contrário, que a gente consiga construir algo que as pessoas tenham condição de dar continuidade. P/1- E para o Jefferson, como foi participar desse projeto? R- Eu estava com uma expectativa tremenda. Hoje de manhã, eu acordei, a minha esposa ainda falou: “E aí, é hoje, né, a entrevista?”. Eu falei: “É.” E eu já estou acompanhando as atividades dos 50 anos desde algum tempo atrás, é óbvio que eu estava na expectativa de ser convidado. Eu falei: “Mas será que eu vou lembrar de tudo, será que não vou deixar passar nada.” Você me perguntou: “Poxa, será que tem alguma coisa que a gente não perguntou e que você gostaria de falar?” Olha, eu, para falar a verdade, eu gostaria de continuar aqui falando por muito tempo, e é lógico que a gente sabe que isso também não é possível, mas para mim é uma forma de agradecimento, eu poder estar participando, agradecimento meu, não da instituição para comigo, muito pelo contrário. De poder ter tido a oportunidade de ter estudado aqui, primeiramente, né, e, segundo, de ter desenvolvido a minha carreira profissional aqui. A gente sabe que, também como empresa, a Fundação é procurada por profissionais que são qualificados, que estão aí no mercado e que gostariam de estar no nosso lugar, e se ela reconhece que a gente tem trazido os benefícios, os resultados que ela espera, significa que você está sendo um bom profissional, mas também significa que eu tive uma boa formação. Por isso que eu disse, que eu não consigo, às vezes, separar até onde eu fui aluno e até onde eu sou profissional, né? Então, para mim era uma expectativa muito grande, fiquei muito feliz de poder participar, espero poder ter realmente contribuído e não ter falado demais, né, mas a expectativa era muito grande e com certeza foi mui... (corte na gravação – fim da fita) -----
----- Fim da entrevista -----