

MUSEU DA PESSOA

História

Trabalhando e mudando a vida das pessoas

História de: [Sandra Maria Marques](#)

Autor: [Valdir Portasio](#)

Publicado em: 13/06/2021

Sinopse

Da infância no interior de Minas Gerais, à universidade e à mudança para São Paulo quando sua carreira na Fundação Bradesco começou. Sandra conta sobre as atividades que realizava na Fundação. O trabalho nos projetos regionais. As recompensas dos projetos sociais, as dificuldades encontradas e as mudanças ao longo do tempo. Reflexões sobre um trabalho intenso, mas reconhecido, e com forte papel social.

História completa

Projeto Fundação Bradesco Realização Instituto Museu da Pessoa Entrevista de Sandra Maria Marques Entrevistada por Judite Ferreira e Damaris do Carmo Osasco, 17 de janeiro de 2006 Código: FB_HV028 Revisado por Danielle Bufalo (P/1) - Sandra, boa tarde! A gente começa perguntando seu nome completo, data e local de nascimento. (R) - Boa tarde! Meu nome é Sandra Maria Marques, nasci em 05 de fevereiro de 1950 na Cidade de Araxá, Minas Gerais e venho de uma família numerosa, tenho nove irmãos, comigo dez. Sou filha de Donato Marques da Silva e Maria do Rosário Marques. Meus pais batalharam bastante para nos educar nos princípios de solidariedade, com muito amor, muito carinho... (P/1) - E onde eles nasceram? (R) - Olha, meu pai nasceu em Pratinha, é um município próximo de Araxá. Quer dizer, na época devia ser um arraial e minha mãe em Araxá. (P/1) - E qual é a atividade deles? (R) - Meu pai iniciou como alfaiate, ele tinha uma alfaiataria e minha mãe é do lar. No início, ela o ajudou bastante, tá, então ela fazia croché, vendia o que ela confeccionava e depois ela se dedicou aos filhos, porque foram bastante filhos. (P/1) - E seus avós, maternos, paternos? (R) - Me lembro das duas avós. A mãe de meu pai, que faleceu quando eu ainda era pequena, eu me lembro bastante, minha avó (Ambusina?). E da minha mãe, eu conheci também a minha avó, essa já quando faleceu, com 1990 e poucos anos, (Eudóxia?), eu cheguei a frequentar muito a casa, aos domingos a gente estava sempre juntos, minha mãe ia com os filhos, então reunia a família na casa dela. (P/1) - Você tem irmãos? A maioria homens ou mulheres? (R) - São nove, comigo dez, cinco homens e cinco mulheres. Eu sou a sexta. (P/1) - E como era a sua infância, a casa onde você morava? (R) - Olha, foi uma infância bastante saudável, com bastante saúde, brincadeira. Eu morava numa casa, sempre residi nesta casa. Era uma casa muito grande, ampla, com bastante quintal, pomar e brincava muito com meus irmãos, com os primos, porque família no interior, né? Família muito numerosa tanto por parte da minha mãe quanto do meu pai, então tinha os meus primos, os vizinhos amigos e a gente brincava. Brincando, a gente ia construindo os nossos conhecimentos, porque eram naquelas brincadeiras que, sem que você soubesse, estava dominando os movimentos do corpo, estava montando e desmontando os brinquedos e confeccionando mesmo. Foi uma infância assim com muita brincadeira, com muito amor, cercada de muito carinho dos pais. Eu me lembro do meu pai e da minha mãe muito presentes na minha infância. (P/1) - E o dia a dia na sua casa com tanta criança? Como era? (R) - Era um dia normal. Como eu fui a sexta, os mais velhos foram se casando e eu não tive assim, quer dizer, eu tive o contato com minha irmã mais velha, que hoje está com 70 anos, e eu não me lembro dela na minha infância porque ela já era adolescente, tinha outros programas, as atividades dela eram outras. Lembro da minha irmã, a primeira acima e os abaixo, porque a gente brincava muito junto. Interior você estava ali, estava na rua, então não tinha a preocupação que se tem hoje numa cidade grande. Era mais livre, mais solto... Nossa, queimada, barra-bandeira, a gente subia muito nas árvores, pique, bola, a gente fazia de tudo, era aquele andar na latinha, andar na perna de pau e meu pai ajudava muito. Ele confeccionava muitos brinquedos, nem sempre eram adquiridos e comprados. Ele confeccionava aqueles carrinhos de rolimã. Os meus irmãos brincavam, então eu acabava brincando. Eu brinquei muito assim, de casinha, a gente fazia o fogareiro, fazia comida como se tivesse... Eu brinquei muito, tive uma infância muito saudável mesmo. (P/1) - Você tem alguma lembrança marcante desta época? (R) - Tenho. O meu irmão, o segundo abaixo de mim, a gente brincando e naquela época, eu nem sei como se chama o brinquedo, a gente falava finca. Era um ferro que jogávamos no chão e ia riscando. Neste dia, jogando num tronco de uma madeira, meu irmão pequeno devia estar próximo e meu irmão mais abaixo de mim jogou a finca e o ferro foi bem na cabeça. Então, foi aquela correria de levá-lo para o hospital, isso foi aquela passagem que marcou bem. (P/1) - No final ficou tudo bem? (R) - Ficou tudo bem, Graças a Deus, tudo em ordem. (P/1) - Como era a cidade que você morava? (R) - E uma cidade pequena, uma estância hidromineral... (P/1) - Ela era bem pequena? (R) - Era pequena... Antigamente tinha uma procura muito grande pelo turismo, é uma estância hidromineral e a cidade tem o Barreiro, que é um hotel famoso e as pessoas iam fazer uso das águas radiativas e águas sulfurosas. Então é uma cidade assim, que embora pequena, tinha uma movimentação muito grande, porque antigamente no hotel funcionava o cassino. Os carnavais eram famosos, as festas, muitos bailes, eu mesma frequentei bastante baile em Barreiro, no hotel, e eram bailes famosíssimos. A cidade, embora pequenininha, na época, tinha um cinema que a gente frequentava. Eu, idade pequena, não pagava, eu entrava no cinema, era de segunda a domingo, e tinha um clube, que era o clube social da cidade, clube Brasil, e que a gente ia bastante. Tinha

a hora dançante, quinta e sábado, e domingo a gente ia para bater papo com a turma e eu peguei uma época de muito bailinho em casa de família. Os amigos, a gente sempre estava em bailes e festas dos colegas. Agora, cidade é uma cidade muito pequena e muito bonita e, hoje, o atual prefeito tem muito cuidado. Ele mantém a cidade assim... É um cartão postal, um cartão de visita mesmo. Muito bonita a cidade! (P/1) – E a sua adolescência? Como foi? (R) – Eu acabei falando aí anteriormente, meu pai era uma pessoa bastante amiga, ele conversava bastante, mas era rígido, então, para sair, se ia para uma festa ou um bailinho tinha que estar acompanhada das minhas irmãs. Eu não tive muitos problemas porque das mulheres eu era a mais caçula, as mais velhas eu acho que tiveram mais dificuldades, mas onde iam as minhas irmãs eu as acompanhava, embora eu não fosse muito de baile e de festa. Quer dizer, eu frequentava, mas não com aquela constância, eu ia de forma mais moderada. Eu me diverti muito, inclusive no período de faculdade. Faculdade era um período de muito bailinho, de festa, centro acadêmico, final de semana, isso já na cidade de Uberaba, tá, não em Araxá. Mas isso é aí, minha adolescência, juventude foi bem tranquila e pouquinho agitada com as participações... (P/1) – Com os movimentos da cidade! (R) – Com os movimentos da cidade. (P/1) – Como e quando você começou os seus estudos? Você se lembra da sua primeira escola? (R) – Eu iniciei a minha vida escolar no grupo escolar Delfim Moreira. Era uma escola pública, estadual e eu cursei de primeira à quarta série, primeiro antigo, né, o ensino fundamental e era uma escola bastante tradicional na cidade muito bem conceituada, de primeira à quarta série. De quinta à oitava eu ainda peguei a época. O meu ano foi o último ano em que se fazia a quinta série, tinha uma prova antes para o exame de admissão para a quinta, então, eu fiz a quarta série e em seguida eu fiz a prova. Eu não fiz a admissão para ingressar na quinta série, eu entrei direto e eu fiz o ensino fundamental e o médio de hoje, que na época era o ginásio. Era o ginásio e o magistério porque na cidade pequena era o curso de magistério no colégio São Domingos. Um colégio de irmãs dominicanas e eu tive uma influência muito grande da cultura francesa. Era um colégio bastante rígido que desde o cumprimento, elas tentavam introduzir o francês, a cultura francesa, então você falava bom dia, rezava. Era um colégio religioso. (P/1) – Como era o dia a dia na escola? (R) – Olha, não tive coisas marcantes de indisciplina, eu sempre fui uma menina normal de escola. Eu sempre gostei de estudar, então não tive assim grandes problemas. (P/1) – Algum professor que marcou mais? Que lembra mais? (R) – Professor? A minha professora de quarta série, a professora Elza. Dona Olinda, que foi a pessoa que, como eu não fiz a admissão, me preparou uma semana com aulas particulares para eu poder fazer a prova, saindo da quarta série e já fazendo a prova para não perder um ano. Então, a Dona Olinda foi uma pessoa que de certa forma me ajudou, ela se ofereceu para que eu pudesse me preparar para prestar a prova sem o exame de admissão. (P/1) – E alguma lembrança mais forte no período de escola? Algum caso especial que marcou? (R) – Eu gostava muito. Eu incorporei, eu acho, que na minha vida, o lado religioso herdado do meu pai, porque ele era bastante católico e, na época, era uma atividade da escola você participar de missas e, no final do ano, àquele aluno que participou mais, davam um cartãozinho em que eles carimbavam a participação. Eu lembro que davam as premiações e para criança era uma maravilha. Eu era sempre uma das primeiras a ser chamada para receber o prêmio porque eu nunca faltava, eu estava ali. Então, da escola eu me lembro disso, era uma coisa boa e final de ano tinham os prêmios da escola. (P/1) – E era no colégio dominicano? (R) – Não, Escola Delfim Moreira. O Delfim Moreira era de primeira à quarta série. No colégio dominicano a gente ia, tinha um catecismo que era mais uma recreação que também dava premiação, então a gente ia para brincar e acabava, no final, pela presença, ganhando os prêmios. (P/1) – E como era o seu desempenho na escola? Você sempre ia bem? (R) – Eu sempre ia bem, nunca tive dificuldade, não. Eu nunca fui reprovada, fui sempre promovida. Acho que na escola fui bem (P) – Matéria ou disciplina que você mais gostava? (R) – Olha, eu acho que eu sempre gostei de português. Eu não tive dificuldade, mas não era a minha preferida a matemática, engraçado né? Mas não me saía tão ruim. (P/1) – E as comemorações? Você se lembra de muitas comemorações da escola? Tinham comemorações? Festas? (R) – Festas! Festa Junina, comemoração de aniversários da escola, as festas de Sete de Setembro, os desfiles. Do Colégio São Domingos, eu me lembro muito, dos desfiles em épocas de procissão, em épocas religiosas, eventos religiosos do colégio, em que a gente tinha um uniforme de gala, era boina, gravata, camisa, era um uniforme que você só usava nas festas. Para momentos de festa, era meia três quartos, saia plissada, camisa de seda de manga comprida. Você ficava louca para desfilar para colocar o uniforme de gala. Então, festa de colégio eu me lembro mais dessas religiosas mesmo, de datas marcantes como Sete de Setembro e dos desfiles que normalmente acontecem. (P/1) – E o que influenciou para a escolha da sua carreira? (R) – Olha, eu sempre gostei. A princípio, como eu tenho uma irmã acima que fez direito, eu fiquei voltada entre direito e psicologia, mas no momento mesmo da decisão, da escolha, eu optei por psicologia. O lidar com as pessoas, a questão das relações, então eu sempre fui assim, eles falam que eu sou aquela mediadora. Eu acho que eu sempre gostei de estar conversando, ouvindo as pessoas. (P/1) – E sua formatura? Você se lembra? (R) – Lembro. Foi na Cidade de Uberaba. Lembro do baile... (P/1) – Ah, você foi estudar em Uberaba! (R) – É, eu fui estudar em Uberaba. (P/1) – Como é que foi essa passagem aí? (R) – Olha, quando eu iniciei o curso de psicologia em Uberaba, a princípio, dava, o primeiro e o segundo ano eu consegui coordenar. Eu lecionava em Araxá e no final da tarde eu ia para Uberaba. Tinha uma turma, a gente ia num carro. Depois foi aumentando o pessoal e passamos a ir de ônibus, num ônibus especial, então eu ia e voltava, era uma fase assim, eu me lembro direitinho de mim chegando de Uberaba. Eu chegava por volta de meia noite, meia noite e pouquinho, quase uma hora, e sempre o meu pai, a lembrança que eu tenho, sempre me aguardando. A casa ainda era uma casa antiga, um alpendre e ele sempre no alpendre me aguardando. Eu sempre fui muito ligada a ele, essa fase eu lembro. Em Uberaba eu falei com a auxiliar da ida por dois anos, depois eu consegui a disciplina para práticas em que eu tinha que estar lá durante o período diurno e aí eu acabei me transferindo para Uberaba. Então o terceiro, o quarto e o quinto ano, eu fiquei residindo em Uberaba e eu fiz o inverso, eu ia aos finais de semana para Araxá. (P/1) – E na semana você ficava em Uberaba? (R) – E na semana eu ficava em Uberaba. Aí eu me transferi, como eu era efetiva no Estado, para uma escola. Eu fiz uma permuta com uma colega de Uberaba que queria residir em Araxá e eu fui para Uberaba e ela veio para Araxá. (P/1) – E a sua formatura foi em Uberaba, então? (R) – Em Uberaba. Bom, tinha a formatura de magistério que foi a primeira formatura, essa foi em Araxá. Era uma missa, não tinha muito, eu não me lembro do baile! Interessante, tinha uma missa na igreja, mas não me lembro de baile na minha formatura. (P/1) – E você tem contato com ex-alunos, colegas de turma? Como era a turma? Você tinha turma de amigos na escola? (R) – Tinha. A gente mantém o contato. De vez em quando encontra, principalmente na Cidade de Araxá. Eu tenho amigas do curso de magistério, que é o pessoal de Araxá. Fizeram um churrasco e mandaram um convite para cá. Tenho contato de Uberaba e do curso de psicologia, três amigas, amigas amigas, hoje cada uma está em um local, mas a gente mantém um contato muito grande, mantivemos a amizade. Acho que amizade a gente tem que preservar, né? (P/1) – E com quantos anos você começou a trabalhar, Sandra? (R) – Eu comecei... Eu falei em 1970? Em 1974... Eu acho que eu estava com uns 20 e poucos anos. (P/1) – Você se lembra do primeiro dia de trabalho? (R) – O primeiro? Engraçado, eu me lembro do início... (P/1) – Você lecionava, qual era...? (R) – Eu lecionava para primeiras séries iniciais. De primeira à quarta série. Me lembro direitinho. Eu iniciei como professora eventual, então foi uma fase que você não tem uma turma só sua, faltava o professor e eu entrava. Eu lecionei desde o Jardim, Educação Infantil, que hoje é a série inicial, primeira e segunda série, até que eu fiquei realmente efetiva professora da turma. Mas acho que a primeira experiência mesmo foi como professora eventual. Como a turma não era sua, é uma coisa assim, você não tem o domínio, mas lida, trabalha com vários tipos de crianças, com

características diferentes, porque são turmas diferentes. (P/1) – Você substituiu? (R) – Eu substituí. (P/1) – Certo... E em quais outros lugares você trabalhou? (R) – Eu trabalhei em dois grupos grandes. Lá em Araxá, eu trabalhei no Grupo Escolar Armando Santos e na Escola Luísa de Oliveira Faria, foram os dois. Trabalhei mais tempo no Armando Santos e o Luísa foi logo no início mesmo. (P/1) – Sempre como professora? (R) – Sempre como professora. E em Uberaba, eu trabalhei na Escola Estadual Santa Terezinha. Agora, em Araxá, eu cheguei a lecionar para ensino fundamental e médio, porque eu substituí muito a diretora da escola. Ela era professora de português e, nessa época, ela também estudava em Uberaba. Ela se ausentava e eu era substituída dela, a titular era eu. Então como eu lecionava, ela era a minha diretora na escola, ela recorria, ela já deixava “Vou faltar, você vai?”. Aí, nesta época, eu era jovem, eu pegava aqueles alunos de oitava série, foi um período que eu falava: “Ai meu Deus do céu! Será que vou conseguir?”, porque você não tinha esta experiência de lidar. Eu estava acostumada a lidar com crianças pequenas, mas me sai bem! (P/1) – E você conhecia a Fundação Bradesco nesta época? (R) – Não. Acho que eu nem tinha ouvido falar em Fundação. (P/1) – Quando você começou a trabalhar na Fundação Bradesco? (R) – Eu vim para São Paulo no ano em que me formei, em 1978, e vim porque eu tinha, eu tenho uma irmã que mora aqui que é advogada. Eu falei tinha porque ela se aposentou e ela fica um pouco aqui e um pouco lá e na época ela trabalhava no departamento jurídico, no _____ mobiliário aqui no Banco. Então foi através dela. Eu vim, fiz o teste e passei. E em 1978, eu fui admitida aqui para trabalhar na área de RH, Recursos Humanos, mas prestando serviços na nova central, fiquei um ano na nova central. Nesse período, eu entrei como chefe de seção, foi em 1978, final de 1978, eu fui promovida para subchefe de serviço e, nesse período, o trabalho que eu desenvolvia na nova central foi recolhido, o pessoal veio recolhido aqui para a Cidade de Deus. Eu vim trabalhar aqui na Cidade de Deus, em 1979, eu vim para cá e fazia também só entrevistas aqui. Eu fiquei um ano fazendo praticamente só entrevistas e fiquei até março de 1980. Em abril de 1980, eu fui admitida na Fundação. Como eu tinha toda uma formação, já tinha lecionado... (P/1) – Ah, você veio direto para a Fundação? (R) – Vim direto na Fundação. Depois que eu entrei no Banco, eu ouvi falar da Fundação e tudo mais, aí o meu interesse e minha formação era toda voltada para a área escolar e vim (P/1) – E qual foi a sua primeira impressão da Fundação Bradesco? (R) – Foi muito boa, eu fui bem recebida. Passei por uma entrevista, na época, era o Senhor Baldine, ele era super intendente da Fundação e me encaminharam para conversar com o Seu João. O Seu João no dia não estava e eu fui, como era para atuar juntos às escolas, eu conversei com o Senhor Baldine, ele era da área pedagógica. Então eu vim, conversei com o Senhor Baldine, eu vim para a Fundação, mas não iniciei direto para o acompanhamento das escolas. Eu atuei no laboratório de informática. (P/1) – Qual era a sua formação? (R) – Eu vim como psicóloga. Eu estava comentando com ela, foi o meu primeiro código de psicóloga na Fundação, já tínhamos na escola Dois que realizava um trabalho de psicologia, mas com professores e no laboratório de informática eu também atuei no currículo de seleção e selecionava digitadores. A Fundação tinha um curso de digitação para alunos da comunidade, alunos da escola e nessa época eu trabalhei com levantamento de perfil para cargo, com treinamento mesmo, mas assim, acompanhando mesmo os cursos e fazendo levantamento estatístico dos alunos que participaram dos cursos e acompanhamento deles posteriormente. (P/1) – E por que da mudança do Banco para a Fundação? (R) – Olha, porque no Banco, na época, não tinha o setor de psicologia, não tinha essa estrutura que tem hoje, embora eu estivesse lá com um cargo de subchefe de serviço, atuando como psicóloga, eu só fazia entrevista e lá não existia, eu não vislumbrava possibilidade de crescimento, porque era um processo, quer dizer, mudou-se a estrutura... O processo que vinha fazendo até então era bem sucedido e não havia necessidade de ampliar, de ter um avanço maior como hoje, como o departamento de Recursos Humanos no Banco. E na Fundação, pela minha formação mesmo, eu fiz magistério, lectionei, eu já tinha iniciado um caminho voltado para a educação. (P/1) – E que funções, você exerceu outras funções no decorrer da sua trajetória. Quais outras funções você exerceu? (R) – Eu fiquei até 1983, mais ou menos, no laboratório de informática. Aí, a convite do Senhor Carlos de Oliveira eu passei para o acompanhamento das escolas, então quando eu iniciei, nós tínhamos dez escolas em funcionamento, são as escolas mais antigas além das extensões, que eram as escolas rurais. Na época, tinham as escolas rurais de Conceição do Araguaia, que eram a extensão de Conceição do Araguaia, a Rio Dourado e a Capra, e tinham as escolas de Santa Eliza, que era a extensão da escola de Campinas e Uberaba. Uberaba veio na década de 1990, acho que por aí, e vinculada à escola de Campinas, mas até então ela não era. E Una em Ilhéus, no sul da Bahia, que tinha fazenda. Essa escola estava vinculada à Escola de Irecê e tinham as escolas vinculadas às escolas de (Paragá?), em Minas, que era a Vale Gurupi, a Rio Capim e Pagresa. Eram dez escolas mais essas rurais e funcionou também, na época, não sei se o pessoal que passou pela entrevista mencionou, o curso auxiliar de enfermagem, ele funcionou de 1972 até, não me recordo. (P/1) – Mas aqui em São Paulo? (R) – Aqui em São Paulo na Gastro-Clinica. (P/1) – Aí o pessoal vinha para cá para participar? (R) – Não, funcionava lá mesmo porque tinha toda a estrutura hospitalar. Nós tínhamos a diretora da escola, que tinha uma equipe composta por professores da área, acho que eram quatro professores na época mais a secretária da escola, porque tem toda a parte de escrituração. E eu participei muito, também realizando o processo de seleção, então, na seleção dos alunos eu participava e com a parte de acompanhamento também pedagógico administrativo, porque essa parte toda de estruturação escolar, eu acompanhava. Tanto é que o curso quando foi, acho que em 1979, se eu não me engano, quando houve o encerramento do curso, eu que fiz essa parte, o encerramento legal, o contato com a Delegacia de Ensino, o arquivo de alunos, o prontuário, normalmente ele fica na Delegacia de Ensino e elas pediram para que ficasse na Fundação pela estrutura da Fundação. Hoje, todo o arquivo do curso de auxiliar de enfermagem se encontra com a professora Miriam, na escola da matriz. (P/1) – Tinha que ter esse encerramento oficial _____ (R) – É porque é burocrático. Eu acompanhei o curso de auxiliar de enfermagem durante muitos anos, então a gente participava das formaturas, dos eventos do curso. Era um curso muito bem conceituado, o pessoal que saía, pelo menos o retorno que a gente tinha do pessoal do Coren [Conselho Regional de Enfermagem], eles sempre buscavam nossos alunos para encaminhar para o mercado de trabalho. (P/1) – E a seleção dos profissionais? Como era? (R) – Das escolas? (P/1) – Isso. (R) – Então eu vou falar para você. Quando eu iniciei na Fundação, que eu comentei para vocês, eu passei para a assessoria pedagógica. Era uma equipe bastante pequena, nós éramos seis pessoas, cinco viajavam e uma ficava dando suporte, preparava toda a logística para a gente. Nos processos de seleção, normalmente nós elaborávamos as provas, íamos anteriormente levantar espaço físico para as inscrições. Primeiro, o levantamento da caracterização geográfica, fazia pesquisa de levantamento de necessidades na região para verificar a aceitação ou não do curso, a empregabilidade posterior, se levantava todo um histórico em relação à cidade, ao local, às necessidades materiais e físicas da região para se implantar uma escola. A gente preparava anteriormente toda essa parte legal, a elaboração de regimento, você tinha que dar entrada com antecedência na documentação para a aprovação da escola e a gente ia para levantar o local para a inscrição, depois, o local de realização da prova. Na inscrição, pelo número de candidatos inscritos, você verificava o local da escola da região que pudesse comportar todos os inscritos. A gente elabora a prova aqui, saíamos para aplicar a prova no dia, a divulgação era feita via jornal, a gente fazia todo esse contato com o jornal para a publicação dos resultados, aplicávamos a prova e a correção da prova era no local. Então normalmente a gente ficava fora uma média de 15 dias, a gente aplicava a prova, a correção era feita, na primeira semana era a correção, a preparação, qualificação e tudo mais e no final da semana a gente divulgava os resultados e iniciava os processos de entrevistas. E a maioria era uma equipe muito pequena. Nessa época a gente contava com o apoio do pessoal das escolas. O pessoal da matriz nos ajudou

bastante, daqui da proximidade pela localização geográfica, a escola de Campinas também nos ajudou em bastante processo. O interessante era ver, depois que você fixava o resultado, normalmente nós afixávamos o resultado numa das agências Bradesco e eram locais que só tinham uma ou duas agências, a fixação dos resultados era lá. E a alegria e satisfação das pessoas de ver a seriedade do processo, que era confirmado depois para a gente no momento de entrevista porque eles não acreditavam, achavam que tinha apadrinhamento, aquela euforia: “Nossa, eu passei. Nem tenho padrinho. Como que eu passei?”, e a partir daí eles começavam a acreditar no processo, também porque nunca tinham ouvido falar de Fundação. Viam o concurso, se inscreviam, alguns conheciam, outros buscavam o conhecimento, mas a maioria não. Eles passavam a acreditar porque eles passaram no processo de uma prova e estavam sendo encaminhados para uma entrevista, a gente ficava uma semana fazendo entrevista, terminava o processo, a gente já com todos os cargos definidos, trazíamos todos os processos para que eles fossem validados por nossa diretoria. Acho que era uma coisa muito positiva e o que nos estimulava cada vez mais era a confiança que a diretoria depositava na gente. Isso foi uma coisa que estimulava muito e fazia com que a gente buscasse crescer cada vez mais no trabalho. A princípio, o processo era desta maneira. Depois a gente implantava uma média de três escolas por ano, de 1983 a 1990 era uma média de três escolas por ano. (P/1) – Fosse onde fosse. (R) – Fosse onde fosse, três. Saía a equipe assim, nós tivemos um ano, vou pegar o que implantamos a escola de Salvador, então na época eu saí para Salvador... Essa preparação para a prova é feita pela gente. Como éramos poucos, a gente contava com a ajuda de pessoas de outro setor, saía, por exemplo, eu fui para Salvador, na época com o meu chefe e com um colega de trabalho, contamos com a ajuda do diretor da escola de Irecê, aí ele se deslocou e foi para lá para nos ajudar. Nessa mesma época saí, ao mesmo tempo, uma equipe para a escola de São João Del Rei, que era com um ex-colega nosso, o Bel, que era gerente na época e contou com a ajuda da professora Yolanda, que era da escola de Registro, porque era muito pequena. Não dava, você tinha que contar mesmo com a ajuda e implantou-se também a escola de Cacoal, então nós tivemos o professor Jorge que trabalhou conosco lá muito tempo, com a ajuda de um coordenador do curso de administração da escola da matriz. Saíam as equipes e a gente sempre contava com a ajuda do pessoal de fora, das escolas de fora e da própria matriz mesmo. Foi uma época de muita correria, de muito trabalho e a gente tinha que conseguir colocar a escola para funcionar, selecionada, depois do processo de seleção, você tinha que fechar a documentação, levar toda a documentação porque na época, a Delegacia de Ensino, cada época tem uma denominação diferente, Núcleo, Delegacia de Ensino, tinha que dar entrada com a documentação, apresentar a documentação, a relação dos professores, a composição do quadro técnico da escola, para que eles pudessem aprovar, eles faziam a visita, aí você preparava toda a documentação fechando junto à Delegacia de Ensino e eles faziam a inspeção e muitas vezes eles foram com as escolas e iniciamos algumas escolas em fase final de acabamento. A gente isolava os ambientes onde os alunos podiam transitar sem risco e iniciar, porque a gente tinha um prazo para iniciar as aulas e se a gente passasse daquele prazo, era só no outro ano. (P/1) – Voltando um pouquinho, você já fazia supervisão? (R) – Não, nessa época não, eu comeci... (P/1) – Como foi sua trajetória, veio para a Fundação... (R) – Eu vim para a fundação, como psicóloga, depois eu fui convidada pelo Senhor Carlos para assumir na assessoria pedagógica. Foi nesse período da assessoria pedagógica que se implantou uma média, era assim, de três escolas... (P/1) – Nesse período eram três escolas por ano? (R) – A gente vinha e trazia para validar aqui o processo. A gente voltava com treinamento para montagem, montava praticamente a escola, tá! Você ia, a Sônia deve ter contado para vocês como foi a escola de Propriá, a gente na escola fazendo, acabando. Nós éramos em três na época, duas supervisoras e eu. Uma ficava na escola recebendo material que estava num depósito, a outra ia numa caminhão acompanhando para buscar, quer dizer, na Cidade só se falava, elas eram loiras, “As galegas ensinam, a do carro, a de lá.”, todo mundo falava assim. Era engraçado porque eles estranhavam o nosso ritmo de trabalho. (P/1) – Que era intenso! (R) – Que era intenso, realmente. Mas se montava, você fazia a parte do paisagismo, comprava vasos, ornamentava a escola, fazia de tudo. Época de inscrição de alunos você estava presente, quer dizer, fazia inscrição de alunos, fazia a primeira reunião com alunos e com os pais, então você deixava a escola funcionando e saía, voltava com treinamento, formação do serviço para os funcionários com o quadro que você havia selecionado, depois com as mudanças, aí foi crescendo a estrutura da criação, houve uma mudança total, a gente fazia os processos seletivos, mas a gente contratava terceirizados para elaborar prova. A equipe do Centro Educacional é uma equipe muito grande, a gente já contava com a ajuda. Com a departamentalização, facilitou tudo porque a gente montava a escola, eu fazia a minha parte, o departamento, o outro setor fazia a parte dele com o que competia para botar a escola para funcionar, o setor (DAF?) fazia o processo de compras, o processo de montagem da escola, que era coisa que a gente fazia anteriormente, e já não precisava mais, nem na elaboração. (P/1) – Então porque na pesquisa, em alguns momentos, a gente vê a escola sendo inaugurada, mas ela já funcionava? (R) – Nem todas foram inauguradas. Algumas sim e outras, iniciadas as atividades, não fizeram a inauguração. São poucas as que foram inauguradas mesmo. Acho que aí é mais uma questão política. (P/1) – Ah, tá! O importante era ela funcionar! (R) – Era ela funcionar. Então a gente tinha que correr e fazer a escola funcionar. (Fim do Cd 1/ 2) (Início do Cd 2/ 2) (P/1) – Sandra, então voltando um pouquinho, as escolas tinham um planejamento para começar. Era um trabalho intenso para colocar aquilo funcionando! (R) – Isso, era um trabalho intenso e que a gente fazia com muita garra e com muito amor porque a gente gostava do que fazia e não tinha assim, ninguém se indispunha com ninguém, era uma equipe coesa, unida e estava todo mundo ajudando, colaborando e contávamos com o apoio de outras escolas e de outros setores. (P/1) – E como era esse trabalho? Você se lembra de alguém especial, aproveitando que estamos falando da equipe? (R) – Olha, eu acho que são todos especiais. Acho que tive muita sorte porque eu sempre encontrei no meu caminho, à minha volta, pessoas engajadas e que gostam do que fazem. Eu tive uma equipe muito boa. Vocês entrevistaram a Sônia, a Zuleica, que eram pessoas com muita garra, com muita vontade de trabalhar e que vestiam a camisa mesmo. Nós implantamos a escola de Paranavaí. A Sônia acabou ficando, porque às vezes eu acabava ficando após o processo já me preparando para outras atividades. Como a escola teria que funcionar, Sônia e eu ficamos e quando você via que o terceirizado, a contratação da limpeza não ia conseguir que no dia seguinte a escola estivesse funcionando e perfeita porque o padrão da Fundação, o padrão do Banco era esse, não tinha dúvida, você catava a vassoura, varria, limpava, fazia de tudo! (P/1) – Arregaçava a manga! (R) – Arregaçava a manga! A gente tem fotos, tanto de Paranavaí, Sônia comigo em Brasília, a escola de Brasília também foi um mutirão, aí era gerente, todo mundo, porque se você não agarrasse mesmo, não funcionava. O ritmo das pessoas era diferente do ritmo nosso, o nosso ritmo era mais acelerado, então você tinha a empresa contratada, mas era um ritmo muito lento. Você sofria porque não ia dar conta! (P/2) – Sandra, de 1973 a 1980 foi uma média de três escolas ano? (R) – Não, eu entrei de 1983 a 1990. (P/2) – De 1983 a 1990, durante sete anos, uma média de três escolas... (R) – De três a duas escolas. (P/2) – Sete anos com uma média de 20 escolas. De onde surgiu essa meta? Porque que pegou assim, de repente, e teve essa meta de três escolas anuais? Você sabe? (R) – Não sei. Eu sei que chegava, o ano que vem vamos implantar duas escolas novas, então você corria porque sabia que você que iria fazer o trabalho. Já iniciava toda a preparação. Eu também atuei no setor de legislação, no setor de apoio pedagógico administrativo, depois que eu saí da supervisão. Eu fazia regimento, calendário da escola, a grade curricular, o horário de professor. Você ia para as escolas e fazia horário de professor, fazia tudo! Você colocava a escola para funcionar. (P/2) – E os critérios para as escolhas dos locais, você sabe? (R) – Olha, em relação à cidade não, mas o critério era único em relação à carência, onde realmente houvesse a necessidade da colocação de uma escola. Esse

era um critério forte porque elas eram realmente implantadas em regiões de periferia onde realmente tinha necessidade. Aí eu acho que as solicitações são mais a nível de diretoria, então não ficava. Mas uma das condições de se implantar era essa, a questão da carência social. (P/2) – E qual era o maior desafio na implantação de uma escola? De todos esses desafios, qual era o maior? (R) – Olha, eu acho que era... Ultimamente, você sabia que em termos de construção eles nunca entregavam a escola prontinha, então sabia que ia iniciar com a escola ainda em fase de acabamento. Eu acho que a maior preocupação era realmente em relação ao tempo que você tinha para dar toda a entrada em todos os aspectos legais para a autorização de funcionamento, em relação ao processo de seleção, de selecionar, de preparar essas pessoas que não conheciam a Fundação, de passar as diretrizes da Fundação, de desenvolver um trabalho de formação com essas pessoas. Eu digo formação, nem digo no aspecto pedagógico, no aspecto técnico de trabalho, mas o de passar filosofia, passar um pouco da história de como é a Fundação, o que ela espera deles em termos de trabalhos. Era essa a maior preocupação e iniciar em tempo hábil, de entregar toda a documentação, porque depois que você encerra o processo de seleção, a gente ficava para o processo de seleção de alunos. (P/2) – Que vocês participavam também. (R) – Que participávamos. Eu deixei de participar. A última escola que eu participei foi, depois eu vou colocar para vocês, foi em Aparecida de Goiânia, eu tive uma colaboração de várias escolas, do Centro Educacional, de uma equipe muito grande daqui, mas a gente ficou. Eu lembro que em Aparecida de Goiânia a gente tinha que soltar a divulgação, porque você faz a inscrição, após a inscrição, verifica, faz a análise das fichas e de acordo com os critérios, bairro, carência socioeconômica, idade compatível com a série, você selecionava as séries para visitar, então envolvia todo um processo. Muita gente deu endereço de terreno baldio e era aquela procura enorme, o povo todo querendo entrar e pegava o endereço de vizinho, avó que morava naquele bairro, pois sabia que se não fosse naquele bairro não conseguiria se inscrever. Teve o período da visitação, você está num local diferente, a turma toda chegava exausto, pé inchado do sol e falavam: “Sandra, você não imagina, descemos um barranco...”, era um processo que dava trabalho, depois que fazia a visitação, tinha uma entrevista com as famílias, as equipes paravam para fazer uma avaliação da visita, retomavam com a ficha socioeconômica para a gente fazer a lista dos candidatos classificados. Aí a gente ficou em Aparecida de Goiânia, porque a gente calculou mais ou menos o tempo e calculávamos baseados no processo anterior. Eu lembro que a gente tinha que colocar a escola para funcionar, a lista dos alunos, a gente estava assim, era no dia seguinte, a gente ficou até quase seis da manhã, voltamos para o hotel para tomar banho, antes de ir para hotel a gente já tinha fixado as listagens e naquela preocupação, porque foi um processo com uma procura muito grande, o pessoal que não é do bairro vem e você tem que ter uma habilidade muito grande. Embora dizendo não, ele tem que sair dali te agradecendo contente, sem estar chateado com você, tem que ter uma habilidade muito grande. Nós fomos saindo da escola de madrugada, porque estávamos montando a listagem, fomos para o hotel, tomamos banho e voltamos. Aí a escola já estava com o povo buscando, com muito trabalho, com pouco tempo. É um trabalho que, como eu falei para vocês, com uma equipe muito grande e com muita garra, um pessoal que veste mesmo a camisa, sabe da responsabilidade e logo em seguida que você faz, fixa os nomes no publicando, tem aquele que não entrou e a gente viu três ou quatro casos de pessoas que eram homônimas: “Ah, filho de fulano entrou! Ah, o filho de fulano tem um bar como que entrou? Não é carente!”, então tiveram três ou quatro casos que tivemos que rever, porque eram homônimos. Você anota, busca, vai, faz e resolve e depois, em Aparecida de Goiânia, foi uma outra equipe do Centro Educacional, já para trabalhar com os professores no planejamento de passar a filosofia, de fazer todo um trabalho. A equipe, nos últimos processos, a gente selecionava a equipe técnica que era diretor, assistente, orientador e secretário. Normalmente esse pessoal vem antes, eles vêm para a Fundação, para um treinamento, passam por todas as gerências e para conhecer toda a estrutura. (P/1) – Criar uma base. (R) – Criar a base, conhecer toda a estrutura da Fundação, como funcionam as escolas realmente e aí eles retornam. Então, em Aparecida de Goiânia, nós tivemos na inscrição de alunos, a colaboração desse pessoal que já tinha sido selecionado. Eles vieram, aí os últimos a gente trazia para cá, das últimas escolas, _____ (P/1) - _____ (R) – É, a partir de 1993, das últimas escolas. A gente já trazia equipe. (P/1) – Que já eram funcionários. (R) – Já, porque elas já conhecem as gerências, o trabalho que a gerência executa, o papel dela na escola em relação àquela gerência, como iriam trabalhar posteriormente e é muito mais fácil você conhecer as pessoas porque o contrato é à distância, então, já conhecendo, facilita muito o trabalho. (P/2) – E o que mudou na Fundação Bradesco durante a sua trajetória? (R) – Nossa, houve muitas mudanças. Pelo tempo que tive de casa, eu vivenciei várias gestões e você vê, assim, antigamente as escolas eram reconhecidas pelo trabalho, não existiam divulgações, eram muito conceituadas pelo trabalho, tem uma diferença grande. Hoje, já houve mudanças e tem divulgação na mídia, trabalho social que a Fundação faz, eu acho que hoje não só é reconhecido no Brasil, mas fora e em todas essas gestões cada uma na tua época. Eu peguei, lá no início de uma forma, depois peguei outra, o Senhor Monteiro de um jeito, hoje a Professora Ana Luiza, excelente, e vai assim, as coisas vão invadindo, vão crescendo, vão modificando, o avanço, o progresso das escolas, a preocupação em relação à qualidade do ensino muito mas muito grande, então eu acho que essa estrutura, por exemplo, em relação aos processos após a gestão da Professora Ana Luiza, terceirizou provas, com a departamentalização facilitou muito porque cada departamento ficava com sua responsabilidade, houve muitos avanços. Avanços tecnológicos, avanços mesmo em termos pedagógicos, eu acho que cresceu muito e, hoje, o investimento que a Fundação faz nos profissionais eu acho fantástico! Está sempre investindo. (P/2) – Aproveitando esse gancho, o que você acha que a Fundação Bradesco representa para os seus funcionários? No passado e atualmente? (R) – Eu acho que é tudo. É vida, crescimento, ascensão, mudança mesmo de vida. Pelo menos as pessoas que estão comigo hoje são pessoas bastante conscientes, que aspiram coisas boas e acham que a Fundação proporciona isso a elas. Hoje você tem um salário que é compatível, os benefícios diretos e indiretos do Banco, eu acho que isso possibilita muito. Eu acho que na Fundação o que é mais acentuado para todos é que você tem oportunidade de crescer e de ganhar novos espaços, de progredir, ela te dá essa condição de crescimento e de colocar em prática tudo aquilo que você viu na teoria, eu acho que é uma coisa muito forte e todas as pessoas falam: “Nossa que beleza! Eu consigo unir a teoria com a prática!”, é essa a oportunidade que ela dá. (P/2) – Algum exemplo, alguma história que você se lembre de transformação de vida? (R) – Eu tenho muitas. Essa aí você vê através do nosso ex-aluno. Eu acompanhei, no setor escola-empresa, os alunos e ex-alunos no mercado de trabalho e ajudei muito a colocá-los porque a gente entrava fazia a interface com o Banco, se tem vaga ou não tem, entrava em contato com os gerentes das agências, até que na entrada do primeiro ano houve um compromisso de admitir os três melhores, mas antes se admitiam aqueles que eram indicados pelos diretores, independentemente de serem os três melhores, se tinha vaga na agência a gente fazia um encaminhamento. Para você ver, esses dias eu recebi uma ligação e é uma pessoa que liga constantemente, eu tenho muito retorno de ex-alunos, ex-alunos bem sucedidos, tem médico, dentista, advogado, eu acho que em várias profissões, então a menina me ligou para agradecer, contou, eu acho que eu dei um apoio muito grande na época da admissão dela no Banco, contando que já foi admitida, que já comprou um apartamento, concluiu a faculdade, esses depoimentos de conclusão, de mudança de vida... (P/2) – De pessoa carente. (R) – De pessoa carente. A família realmente necessita! Então esses retornos a gente tem bastante. As pessoas ligam para dizer: “Olha Sandra eu estou bem! Estou em tal local.”, eu tenho muito retorno de ex-aluno. Você percebe também muito pela comunidade, a mudança que se opera, a Fundação proporciona, além dos filhos estarem estudando, tem cursos de capacitação, o Antonio Carlos deve ter falado que ajuda muito as famílias, a mãe vai ali e faz um curso de pintura, tem vários cursos a

nível de Brasil, me lembro que em São Luiz elas faziam rede, renda de bilgo lá em Laguna e com isso elas ajudavam no orçamento familiar, melhoria de qualidade de vida das famílias se promovendo e também em torno da escola porque quando se implanta uma escola, a gente vê que não tem nada em volta da escola, é casebre, é buraco como eu coloquei para vocês em Aparecida de Goiânia, aquelas ruas esburacadas. Hoje, quer dizer, passa-se um tempo, eles asfaltam, a Prefeitura asfalta, ou seja, ela está reconhecendo os benefícios que a escola está fazendo, as casas, aquele casebre, você vê que houve uma melhoria, a família aumentou, já ampliou a residência, fez uma residência melhor. Você vê a melhoria da qualidade de vida das pessoas, eu acho que a Fundação contribuiu muito para isso. Depoimento de ex-alunos eu tenho demais, eu recebo muitas ligações de alunos que estão trabalhando, às vezes eles mandam mandancinhas. A gente tem bastante. (P/2) – E algum caso pitoresco, engraçado que você lembre ao longo desses anos? (R) – Como eu coloquei para vocês, uma das vezes que fomos para Canoanã, que a mala caiu no rio, a gente era uma equipe grande num barco. (P/2) – Vocês foram daqui de São Paulo? (R) – Nós fomos daqui para realizar um trabalho com os professores, então nesta época era uma equipe muito grande, cada um na tua área e contamos com a colaboração da maioria dos professores aqui da escola da matriz. E foi uma época de chuva, a gente saiu da escola, a gente tem foto com saco de lixo na cabeça, aquele saco preto, a mala minha e do (Mabel?), que era gerente, na época do setor de planejamentos, e as malas caíram. Ele ainda viu a dele caindo, eu não, só fiquei sabendo quando abri a minha e vi minhas roupas molhadas. Mas é assim, tem viagens que você fala: “Nossa não sei como voltei vivo, né?”. Para Pinheiro é uma aventura. Quando eu fui pela primeira vez eu falei: “Nem parece que isso é Brasil!”, condições precárias, era búfalo na estrada, gado, criança, o povo se senta no meio do asfalto, era pista única... O povo no meio do asfalto, aqueles casebres, era uma coisa que chamava muito a atenção e que você não imagina que ainda encontra no Brasil esse tipo de situação, esses lugares. Para Pinheiro é uma aventura quando você vai. Para Irecê também, não tinha hotel, ficamos num casarão. São situações assim, no início as viagens eram uma aventura realmente, quando ia para Canoanã, quando cheguei lá, em todos os meios de transporte, aviõezinhos pequenos, barco, carro derrapando na lama que para em cima de árvore. É realmente uma aventura e a dificuldade que eu encontrei logo que fui admitida na Fundação foi que na época a comunicação com Canoanã era através do rádio, então eu tinha que operar este rádio. A gente dividia, era uma equipe pequena, cada semana um falava no rádio e o dia da minha vez eu falava: “Ah, na semana que vem sou eu!”, a sorte é que eu tinha uma colega que ajudava bastante (P/2) – Você não gostava? (R) – Não, porque o rádio era terrível, não era todo dia que ele funcionava bem, e eu esquecia, tirava o dedo, você tem que apertar para falar e eu tirava, era realmente engraçado. Eu tinha que entender, até então eu nunca tinha comprado nada, saí da minha casa de Minas, aí tinha que entender de parafuso, da colheita do feijão, do gado, do leite. Eu achei bom porque aprendi muito com isso. (P/2) – Um desafio. (R) – Um desafio. Eu acho que na minha vida, na Fundação, sempre tiveram grandes desafios. (P/2) – Uma carreira de desafios. (R) – Uma carreira de desafios. (P/2) – E depois dessa função que você exerceu com essa equipe? (R) – Eu assumi a supervisão, o setor de supervisão. (P/2) – Você está até hoje? (R) – Não, não. Nessa época da assessoria pedagógica, eu ainda prestei muitos serviços para outros setores, no recrutamento de seleção, então vinha para cá. Era um trabalho em parceria, Banco e Fundação, a gente entrevista os ex-alunos e comunidades. Tinha um curso de eletromecânica aqui, os alunos vinham aqui, permaneciam durante seis meses de treinamento e retornavam para a cidade de origem, a gente selecionava. Teve uma época que a gente saiu daqui e fomos para vários estados do país, saindo de uma cidade para outra, e eu já chegava nos locais, nas agências e já tinha a comunidade selecionada, aplicava a prova, corrigia, entrevistava e esses meninos vinham para cá, aí eles já retornavam empregados. Eu auxiliei também muito em processo de seleção de veterinários, quando a Fundação tinha Pecplan. Nesse período eu ajudei bastante. Na supervisão pedagógica, quando nós iniciamos, éramos também uma equipe pequenininha, eram seis supervisores, nós montamos sete regionais pelo número das escolas, mais as extensões das escolas rurais. Era um trabalho bastante administrativo no início, a gente fazia todo o acompanhamento da escola. Era um elo entre Fundação e direção da escola, entre a diretoria, a administração da escola com a execução. Então a gente olhava o funcionamento, olhava a parte física, o patrimônio, a parte toda de manutenção do prédio, acompanhava a atividade, não entrando muito no pedagógico, mas analisava calendário, fazia horário de professor, entrava, olhava analisava, admissão de professores. Essa época foi de muito trabalho, toda as informações, as correspondências, o malote da Fundação, a entrada se fazia pela Fundação. A supervisão recepcionava, analisava e fazia, após a análise, o encaminhamento para os setores. Se era expediente profissional, admitindo um professor, nós analisávamos o cartucho, porque o Banco tinha. Na época tinha um cartucho marrom com toda a documentação do candidato, com todo o processo de seleção. O supervisor analisava, verificava o professor, a carga horária e tudo mais e daí dava o encaminhamento para o setor pessoal que processava, mas toda essa parte de análise, carga horária, se está batendo ou não, o calendário, se está cumprindo ou não está cumprindo, era feita pelo supervisor. Aí nós fomos ampliando o quadro e passamos de sete regionais para oito, também fomos admitindo mais funcionários e quando eu deixei a supervisão, a Zuleica entrou entre dois, dois e três, eu fiquei na supervisão até, acho que foi isso mesmo... (P/2) – Até pouco tempo? (R) – Não, eu fiquei até ... Acho que de 1998, eu fiquei seis anos na supervisão e acho que foi até 1998, porque a Zuleica pegou em 2002. Nesse período, ampliamos as regionais, passamos para 12 regionais e assumimos o pedagógico também da escola. O supervisor entrava em sala, muitas visitas. Quando ele estava na escola, entrava em sala, assistia a aula, trazia as dúvidas, nós tínhamos um setor de desenvolvimento, de planejamento que fazia toda essa parte de análise. Trazia a situação e o supervisor acompanhava até o retorno, ele reorientava as ações das escolas, então a gente assumiu a parte não só administrativa quanto a pedagógica. Você verificava se estava batendo, checava diário de classe com conteúdo trabalhado, pegava o plano de aula do professor, analisava planos, foi uma época não só de trabalho pedagógico, mas paralelo com o trabalho administrativo. Não dá para desvincular um do outro. (P/2) – Você chama de regional... (R) – A regional é o seguinte: a gente se dividia por regional e pegávamos, por exemplo, quais as regiões do Norte, quais as escolas que estão na região Norte? Até para facilitar o acesso do supervisor, então Sudeste, quais as escolas que estão na região sudeste? (P/2) – Você divide as escolas por região. (P/2) – Eu queria saber, Sandra, aquela primeira turma que se formou no colégio de Canoanã e que eles chegaram para o Senhor Amador e falaram: “E agora, estamos formados?”, você acompanhou essa turma que veio para São Paulo para fazer o curso universitário? (R) – Olha, eu acompanhei, mas não sei se acompanhei logo do início. Eu cheguei a acompanhar a turma que veio, eles residiam aqui dentro da Cidade de Deus, não sei se ainda estão, mais tinha um que até trabalhava na gastro-clínica como enfermeiro, até pouco tempo ele estava lá. Tinha no departamento jurídico, tinha uma que foi como professora para as escolas, tinha a Laudelina que era uma menina com deficiência física, passou por diversas cirurgias, eu a acompanhei muito na gastro-clínica, na compra de botas e a Fundação assumia tudo. Eu lembro de a gente comprar, como ela voltava para Canoanã, e depois passava um tempão sem vir, a gente comprava duas ou três botas para ela e nessa época tentava negociar com o cara para fazer mais barato. Eu não me esqueço que tentando negociar e tudo mais, ele falou: “Mas moça, a bota é para você?”, eu disse que não e quando eu falei da Fundação Bradesco ele: “Mas como? Eles podem pagar!” e até mostrar que se você esbanja de um lado vai faltar do outro, explicar das escolas, da Fundação, mas acompanhei alguns. Na época tinha uma senhora que era inspetora da escola, Dona Esmeria, e ela residia aqui dentro da Cidade de Deus, não sei se vocês conversaram com ela, ela residia e acompanhava. (P/1) – Sim, ela cuidava das pessoas que vinham de fora. (R) – Ela cuidava dessas pessoas que vinham de fora e

a gente fazia muito esta parte de assistência social. Eu fiz muito esta parte. Quando vinha aluno com problema de saúde tinha que ficar na (gaça?) e acompanhar a família. Dentro da governança, a gente acompanhou um aluno que veio com problema de saúde de Macapá, ele veio a falecer, tinha um problema muito sério, então a gente ainda acompanha, essa parte social a gente realiza também. (P/1) – Você então tem uma trajetória profissional que você era supervisora? (R) – É, eu vim como psicóloga, assessoria pedagógica e depois a supervisão... (P/1) – E agora? (R) – Depois que eu deixei a supervisão eu assumi o apoio administrativo pedagógico. Aí fazia parte do apoio administrativo pedagógico dos setores. Estatística, é setor de integração escola-empresa, esse setor foi implantado em 1984 com a preocupação de formar o banco de dados de alunos, de fazer a coletânea a nível de Brasil, de alunos e ex-alunos. Quando eu assumi o setor, já vinha funcionando. O setor de escola-empresa é onde a gente acompanhava toda a parte de estatística, matrícula, rematricula de aluno, aprovação, reprovação, caracterização da clientela, filhos de funcionários, comunidades, parte de funcionários, evasão, quando os alunos evadiam no decorrer do curso, a pirâmide que é, a distorção idade e série, pirâmide das séries, acompanhava aluno no mercado de trabalho, a questão da empregabilidade, quantos alunos se formaram, quantos estão admitidos, quantos ainda teremos que indicar e encaminhar no mercado de trabalho, acompanhava os alunos estagiando, a gente autorizava contrato de estágio por aqui até que foi passando para as escolas e hoje está centrado no departamento de recursos humanos do Banco. Alunos estagiando nas empresas, se esse aluno está sendo explorado ou não, a efetivação dele na empresa, ele ficou quanto tempo na empresa, se foi admitido ou não foi, essa questão da empregabilidade, do sucesso do aluno no trabalho, a gente sempre acompanhava, depois a gente acompanhava os três melhores, porque esses três melhores são no Banco mesmo. (P/1) – É um critério? (R) – É, os três melhores. Não só os três melhores em termos de aproveitamento, mas de formação geral. Não só a nota, eles como um todo... (P/1) – Vida profissional. (R) – Vida profissional, pessoal. E é uma avaliação feita observando o crescimento do aluno, hoje ele chegou assim, então você acompanhando a trajetória escolar dele, os avanços, os retrocessos, tá? (P/1) – Consideravam isso. (R) – É. Acompanhamos dentro da integração escola-empresa a questão das tendências educacionais do mercado e o que hoje o governo propõe, MEC [Ministério da Educação], ENEM [Exame Nacional do Ensino Médio], SAEB [Sistema de Avaliação da Educação Básica], provão, o desempenho dos nossos alunos participando disso aí. Ainda dentro das estatísticas, que mais? Bom, esse setor de integração escola-empresa recentemente foi alterado, hoje ele passou a ter outra denominação, estatística e pesquisa, é onde está o grande banco de dados dos nossos alunos. (P/1) – Você gerenciou? (R) – Eu gerenciei, em dois ou três eu saí para um novo desafio que era a implantação de um novo setor. (P/1) – _____ desafio? (R) – Estou. Dentro da estatística, essa reestruturação ocorreu, foi recente, de estatística e pesquisa, porque o setor, dentro da integração escola-empresa, quando essas pessoas à frente, uma coordenando a estatística, os levantamentos de dados, a tabulação e a outra se utilizando do resultado desses dados para promover novas ações, para propor novos trabalhos, então... (P/1) – _____ em benefício da Fundação? (R) – Em benefício da Fundação e do aluno. E hoje a gente também faz não só as avaliações a nível de governo, mas a Fundação já tem a sua própria avaliação institucional, então já é a segunda... (P/1) – Já chegou nisso? (R) – Já chegou. A segunda aplicação foi no ano passado. (P/1) – E o seu estado-civil, deu tempo de casar-se? (R) – Não, solteira. Eu acho que no início eu viajei muito, eu acho que os namorados, a princípio, no início do namoro concordavam, achavam bonito viajar e tudo mais, mas chega uma certa época e começava uma certa cobrança: “Está saído muito! Você já vai?”, eu acho que se eu tivesse um compromisso forte e sério eu não teria viajado tanto quanto viajei. Acho que viajei muito. A princípio as viagens eram assim, eu saía e ficava um mês fora, 20 dias. Teve uma vez que eu saí da escola de Salvador, na ocasião da implantação de Salvador, cheguei aqui e tive que ir para Manaus: Olha você vai uma semana!”, e eu acabei passando um mês em Manaus, não dava para ter compromisso, bem que a gente tenta, mas... Eu tive namoros, mas chegava um momento que não dava para, em função das viagens, ir à frente. (P/2) – Eu queria voltar um pouquinho para 2003 até agora. (R) – De dois e três até agora? Bom, eu nem acabei falando, entrou no namoro, mas dentro do apoio técnico pedagógico, era o setor de integração que eu falei para você que hoje chama estatística e pesquisa, eu acompanhei legislação, que era toda a parte de acompanhamento da escola, em todos os aspectos, calendário, autorização de curso, reconhecimento de escola, hoje não tem mais reconhecimento, pelo menos a nível de São Paulo não tem, adaptação, era tudo em relação ao setor de legislação. Isso foi ótimo para mim porque foi um leque que se abriu em termos de novos conhecimentos, atuação diferente. Fazia parte do setor também a nutrição. Eu acompanhei o setor de nutrição, merenda escolar, a princípio, a gente iniciou, acompanhando os cardápios das escolas, o balanceamento. Como eu não tinha formação nem habilitação, eu recorri a ajuda da nutricionista do Banco até que admitimos uma nutricionista. Eu trabalhei com ela um bom tempo e essa parte de compras, de visitas dos fornecedores para ver essa parte de entrega, as condições de higiene, o preço, a quantidade, porque nem sempre eles têm a quantidade para te fornecer, essa parte de visitas que era de três em três meses, tinha que fazer a visita para ver se o fornecedor mantinha o mesmo critério de higiene, a questão da higienização do local. Essa parte eu acompanhei por muito tempo com a nutricionista, a questão da merenda escolar, e ainda estava vinculada ao apoio do setor pedagógico administrativo, acompanhei museu, banda. Teve uma época assim, bandas e fanfarras de muitas apresentações, acompanha as apresentações, os pedidos eram submetidos, analisados, passava para a aprovação da diretoria, a questão da manutenção dos instrumentos musicais das escolas, a participação dos alunos da escola nos eventos, era Sete de Setembro, a contratação do instrutor de banda e fanfarras, do monitor, do maestro. (P/1) – Você que acompanhava tudo isso? (R) – Acompanhei também a banda. O museu eu acompanhei bastante, foi mais a título de colaboração. Na época tinha o Seu _____ que foi um diretor do Banco e que a vida dele era o museu, ele dava uma assistência tremenda. Na época dele, eu acompanhei durante um bom tempo. Tinha a Lizete que era professora da escola de Osasco, mas prestava serviços no museu, e a Adriana que está até hoje, eu trabalhei por muito tempo com ela. O museu era ali onde é a escola. Não era lá. Foi quando ele passou para cá, que foi o momento que eu assumi o outro. Aí eu me afastei do museu, me afastei da banda. Recrutamento de seleção! Peguei o setor de recrutamento de seleção... (P/1) – _____ (R) – Saí da legislação e fiquei com o recrutamento de seleção e estatística e pesquisa, durante um bom tempo. A gente também avançou bastante no processo de recrutamento, até 1999 a divulgação era feita via jornal e tudo mais, depois começamos em 2000 o uso da informática, buscamos sites de compensação de serviço. Acho que foi a primeira conquista e quebramos o paradigma do Banco: acho que foi uma contratação de médico para a escola de Bodoquena, que a gente conseguiu que o grupo Catho fizesse o processo para a gente, porque tínhamos, já há um bom tempo, tentado e não conseguíamos médico para o local. Então foi uma conquista muito grande a nível de recursos humanos. Eu não coloquei para vocês que a partir de 1986 a gente fez uma parceria com o RH do Banco e eles participaram. Acho que a primeira escola em que eles participaram foi a do Rio de Janeiro e eles nos ajudavam no processo de seleção. A gente entrava com todo o processo de logística, de ir, de buscar, de verificar o local, mas, no momento da entrevista, eles faziam a entrevista psicológica e, nós, a entrevista técnica. Depois de um determinado tempo eles começaram a ir conosco, eles participavam no processo de inscrição, depois na prova, iam conosco e a gente contou com a ajuda também do pessoal do Banco, a gente utilizava os funcionários do Banco como fiscais nas realizações das provas. (P/1) – Ah, o Banco participava? (R) – É, participou. A partir de 1986 eles começaram a participar conosco e estabeleceram-se essas parcerias. E as escolas que até então tinham autonomia para estar selecionando professor, passaram também. Ela fazia o

processo lá, mas toda a validação era nossa, ela encaminhava para cá, tinha autonomia para realizar sozinha o processo, só que a partir de um determinado tempo, ela fazia o processo de seleção, realizava lá, montava o processo e encaminhava toda a documentação. Os pedidos chegavam aqui e a gente fazia as análises, a formação, se era condizente com a área e todos os dados. Tem uma parceria com o RH do Banco, o setor de suprimento. Fazíamos toda a checagem e encaminhávamos para eles para aprovação e eles encaminhavam novamente para a checagem (P12) – Sempre acompanhava. (R) – Sempre acompanhava. Então tem a parceria do Banco nos processos de seleção. (P/1) – E o novo desafio ela não explicou! (R) – Ah, agora, né? A partir de 2003. Eu fui convidada a implantar um novo setor, que foi o setor de governança institucional. Esse setor é novo dentro da Fundação, mais um elo de comunicação, escola, comunidade, família com o centro educacional, a gente atua na mediação de conflitos. Existe a preocupação grande com a imagem da empresa, da escola e a gente está mediando as situações conflituosas. É um setor novo: a gente estabelece uma parceria com as escolas, estamos numa fase de formação do diretor em relação à mediação de conflitos. E a gente ficou, a princípio, com o Professor Nivaldo, ele também recebeu o desafio de nos auxiliar neste momento de implantação. É uma equipe pequenininha, nós somos quatro, hoje estamos em três, está faltando uma pessoa. Dentro da governança, a partir de novembro de 2004, nós implantamos a ouvidoria, que é mais um canal da comunidade com o Centro Educacional, aí é geral, mais ampla, a governança está com situações mais de conflito de aluno, família, a gente tem bastante... (P/1) – Em relação à comunidade, à Fundação... (R) – Comunidade, Fundação. A ouvidoria, não. A ouvidoria é mais outro canal, mais o público em geral. A gente tenta... (P/1) – A governança se utiliza da ouvidoria? (R) – A governança? Você sabe que é muito paralelo, né? Às vezes você... (P/1) – Uma ferramenta, né? (R) – É, às vezes você tem uma denúncia via telefone, aí vai para a ouvidoria, vai para a governança. A governança está mais centrada com as situações da escola, uma família, por exemplo, final de ano, o que você tem? O aluno é reprovado, a família não aceita e se indispõe, então você vai fazer todo um trabalho com esta família, vai levar o porquê, se participou, se ela acompanhou o desempenho do filho no decorrer do ano, se foi chamada, se a escola conversou. Normalmente o diretor tem uma certa dificuldade, eu acho que a gente mediou direito, de uma escola em que ela falou: “Olha, esgotei todos os recursos, não dá para lidar mais com essa família. Dá para vir alguém aqui?”, a gente vai, evitamos, até mesmo para não tirar a autoridade do diretor, mas você consegue. A gente conseguiu fazer a mediação entre a escola e a família numa boa. Você tem às vezes situações de aluno, recurso, o aluno que não quer atender às normas da escola. A família recebe um manual com as normas da escola, o que pode, o que não é recomendado e que num determinado momento a pessoa esquece um pouco e não quer acatar e se indispõe. A gente entra para administrar e temos hoje muitos casos, porque você tem muitas famílias desestruturadas, é pai alcoólatra, é pai separado, é mãe separada, então, quem vai, quem é responsável pelo filho, quem não é... Tem muitas situações de conflitos por causa disso e a gente sabe que nem sempre o conflito é uma coisa negativa, acho que a gente tem que reverter ele e fazer com que ele se torne positivo, que a gente possa ter uma ação positiva posterior. E a ouvidoria é uma forma de a gente ouvir as pessoas, ou a um elogio, ou a uma reclamação, ou a uma solicitação, ou a um pedido de parceria, a gente tem muito pedido de parceria, de patrocínio, as vezes até reclamação. Temos bastante elogios. O que nós temos para medir é como está sendo a comunicação da escola, da entidade, da organização com o mundo fora, é o nosso termômetro, está bem, não está, que tipo de reclamação, a incidência maior, o que é, o que não é e até para rever nossas posturas e ações. (P/1) – Isso está sendo montado? Você já está trabalhando? (R) – Já estamos trabalhando. Já existe um setor. Nós estamos vinculados a um departamento, hoje, o da Ana Cleide, que está com a supervisão, com a governança e a ouvidoria. (P/1) – Certo. (R) – Mas é um trabalho muito gratificante. Eu acho que proporciona um crescimento muito grande para a gente e nós que vimos a Fundação crescer em todos os sentidos, ser reconhecida nacional e internacionalmente pelo trabalho que hoje realiza e o avanço de uns anos. Essa mudança de uns anos para cá, dos últimos anos, é uma coisa assustadora, realmente avançou muito. (P/1) – E rápido! (R) – E com qualidade. Eu acho que o essencial é isso, sem perder, né, porque às vezes você cresce muito, mas deixa qualidade. Ela mantém uma qualidade sempre melhorando, cada vez mais, e acho que essa preocupação com a qualidade, com o ensino, está muito presente nas pessoas que administram a escola. Nós estamos proporcionando um ensino, então esse ensino tem que ter muita qualidade. Hoje eu falo assim: “Privilegiado aquele que tem um filho na Fundação Bradesco!”, porque ele tem o que tem de melhor, em termos de recursos materiais e recursos humanos, porque a Fundação além de investir na vida profissional, busca profissionais capacitados lá fora. A gente tem uma equipe, um corpo técnico muito bom e uma tecnologia avançadíssima. Hoje, um pai que coloca o filho na Fundação pode ficar tranquilo. Eu só sinto pelos meus sobrinhos. Embora seja garantido o filho do funcionário, né, e às vezes eu vejo os meus sobrinhos lá e falo: “Puxa vida, se eles tivessem a oportunidade ou se residissem onde tem uma escola da Fundação eu acho que...”, pela formação, não que eles estejam numa escola ruim, mas pelo que eu vejo, ali você está vendo e acompanhando. (P/1) – As afinidades. (R) – As afinidades. (P/1) – E o que você gosta de fazer nas suas horas de lazer, se é que dá, né? (R) – Eu gosto muito de... Lazer, lazer? Eu gosto de caminhar, não tenho caminhado, minha vida está muito sedentária, mas eu gosto. Gosto muito de viajar, de sair, curtir, o verde, eu gosto muito de respirar, gosto muito de campo e de praia também. Eu tenho muito ido, tá! Teatro, cinema tem bastante tempo que não vou, mas não tenho feito grandes programas, é mais teatro, e vou muito para minha terra. Minha mãe é viva então viajo muito, normalmente de fim de semana, não dá mais para ir como eu ia semanalmente porque são quase 600 km para ir e pra voltar 1000 e tantos. Eu tenho ido numa média de 20 em 20 dias, às vezes em 1 mês... (P/2) – E o Seu Amador Aguiar, quais as recordações que você tem dele? (R) – Olha, são recordações muito boas. Eu acho que quando eu entrei na Fundação, embora com pouco contato, eu não tive, mas assim, nos encontros de diretores em que eu estava, ele participava. Era uma pessoa realmente muito envolvida e muito presente nos momentos importantes da Fundação. Eu me lembro dele nos encontros de diretores que a gente fazia, hoje no prédio da previdência, eram alojamentos, eu me lembro direitinho, logo no início da Fundação. Eu não tive muito contato, mas acho que é um homem admirável, de um valor inestimável, um autodidata, pois para ele ter essa visão que ele tinha, desse trabalho social que é um trabalho social fantástico que a Fundação faz, eu acho que _____. (P/2) – Qual é o sentimento de saber que seu trabalho beneficia tantas pessoas, principalmente crianças? (R) – Gratificante, porque você vê o progresso, vê a melhoria da qualidade de vida, vê as pessoas sendo bem sucedidas. Quer dizer, não tem nada melhor do que ver aquele aluno que você viu entrar na escola, com todas as dificuldades, as vezes até com você participando, tendo conhecimento das dificuldades da vida familiar e que consegue galgar um espaço, consegue progredir e ser bem sucedido. Acho que isso aí é super gratificante, assim como era gratificante na época do processo seletivo ouvir as pessoas falarem do processo, de admirar, “Nossa, nunca imaginei!”, e mesmo do diretor depois de escolhida a equipe que vem, assim, os depoimentos são incríveis de elogios. Porque até então eles estavam acostumados, não menosprezando o processo do Estado, mas tinham muitos cargos políticos e a gente não tinha. Eu acho que o bom da Fundação é que eles respeitam muito a gente. Todo o investimento que se faz no processo de seleção. Se fosse para colocar no cargo as pessoas que são indicadas, quer dizer, não necessitaria a Sandra se deslocar daquela cidade, passagem aérea e tudo mais. É essa seriedade de buscar o profissional certo, aquele que realmente tem o perfil e que vai arregaçar as mangas, vai trabalhar, e não colocar por apadrinhamentos como você vê hoje, por influências, indicações de parentes. É um processo mesmo, entrou, passou e entra, é sempre assim, encarado com muita seriedade. E esses depoimentos das pessoas que a gente ouviu são fantásticos, a reação, eu não me esqueço, em Jabotão,

a reação da diretora, da indicada da diretora na época, ela era novíssima, a festa que ela fez, ela não acreditava e dizia que nunca imaginou que a gente levasse. Eles achavam que a gente não corrigia a prova. Quando eles começaram a ver a divulgação lá, você já tinha as cartas marcadas, a gente ouvia muito isso e de ver que depois o crédito em relação ao processo foi muito grande, não só em relação às pessoas que participam. Eu acho que o voto de confiança que a diretora dá para gente é muito grande. Acho que isso é muito estimulador, dá para fazer mais e cada vez melhor. (P/2) – Na sua opinião qual a importância da Fundação para a história da educação brasileira? (R) – Eu acho que esse trabalho que a Fundação começou pequenininho e que se tornou hoje - a gente já tem (107?) alunos em nível de Brasil - é fantástico porque é um investimento muito grande. Você melhorando a vida das pessoas, dando oportunidade de elas crescerem, de galgarem espaços e é um trabalho social, gente, que não tem como falar muito. Eu acho que se cada empresa fizesse um pouquinho do que a Fundação faz, o Brasil seria bem melhor. A gente teria menos analfabetos, a educação, em termos de qualidade, eu acho que estaríamos avançando muito. (P/2) – Você conhece os projetos da Fundação Bradesco, tem algum preferido seu? (R) – Olha, a gente conhece, participa, mas não tem preferência. Porque todos são importantes para se trabalhar, elaborar um projeto, estudou-se muito sobre aquele projeto, então acho que todos têm o valor, acho que todos são importantes para serem colocados e implantados. Acho que parte de uma necessidade, tem o momento certo para você estar desenvolvendo e botando em prática um projeto. Eu acho que os projetos, para que sejam colocados, é feito um estudo muito grande antes, eles são colocados mesmo, acho que têm suas validades. Não tem nenhum assim especial, eu acho maravilhoso trabalhar com a Fundação. (P/2) – E qual é a importância para você deste projeto memória 50 anos da Fundação Bradesco, Sandra? (R) – É uma coisa fantástica, a gente realizou todo um trabalho, por exemplo eu, que fiz carreira dentro da Fundação, quer dizer, eu cresci junto com o crescimento da Fundação, eu vivenciei todos esses momentos, lógico, você nunca faz uma coisa pensando. Hoje, estar aqui, estar conversando com vocês, eu acho uma coisa fantástica e que realmente é a valorização do profissional. (P/2) – E como é para você participar? (R) – É com muito orgulho. Me senti muito valorizada, pois se estou aqui contando a história da Fundação, quer dizer que eu fiz parte da história e acho isso muito importante, você fazer parte e não você passar pela história, você ajudou. Eu acho que contribuí assim como recebi muito da Fundação, uma coisa realmente muito boa e acho que de uma certa forma é um reconhecimento também porque tem outras pessoas que mereciam, deveriam estar contando aqui porque também fizeram parte da história, acho que ser escolhida é... Sem palavras para dizer, porque tem outras pessoas que fizeram e fazem um trabalho muito bom. (P/2) – Em nome da Fundação Bradesco e do Museu da Pessoa a gente agradece muito a sua entrevista. (R) – Obrigado. Palavras incertas: Ambusina Eudóxia Dois Paragú DAF Mabel Gaça 107