

MUSEU DA PESSOA

História

Um banco de soluções

História de: [Heloísa Helena Silva de Oliveira](#)

Autor: **Museu da Pessoa**

Publicado em: 04/03/2009







História completa

P - Heloísa, boa tarde, obrigada por ter vindo participar com a gente do projeto. Eu gostaria que você dissesse para mim seu nome completo, data, e local de nascimento.

R - Meu nome é Heloísa Helena Silva de Oliveira, eu nasci em Cataguases, Minas Gerais, em 4 de agosto de 1955.

P - E o nome dos seus pais, Heloísa?

R - Meu pai se chamava Sebastião Xavier de Oliveira, também é de Cataguases, Minas Gerais, e a minha mãe se chama Maria de Fátima Silva Oliveira e também é de Minas Gerais, de Senador Firmino.

P - Heloísa, quantos irmãos você teve e o nome deles?

R - Eu tenho quatro irmãs. Eu sou a mais velha duma família de cinco mulheres, eu tenho uma irmã que se chama Marilene Silva de Oliveira, agora Silva de Oliveira Portela, ela se casou. Uma outra irmã que se chama Kátia Silva de Oliveira, que também é casada, a terceira irmã é Lucélia Xavier de Oliveira e a última mais nova se chama Luciana Xavier de Oliveira.

P - Que mulherada, hein

R - É. O pai vivia cercado de mulheres.

P - E qual era a atividade dele?

R - Meu pai era comerciante.

P - Vocês foram criados em Cataguases, como que foi sua infância?

R - Eu nasci na verdade numa fazenda que pertencia ao Município de Cataguases, meu avô era fazendeiro e morávamos na fazenda. Na época minha mãe já não, ela era meio avessa àquelas coisas de parteira e tudo, então o médico foi para a fazenda para que eu nascesse lá na fazenda. Então o médico ficou lá alguns dias até eu nascer. Eu nasci na fazenda, vivi na fazenda até os seis anos e aí, em função da necessidade de ir para a

escola saímos da fazenda mas não ficamos morando em Cataguases. Nós morávamos numa cidadezinha próxima que se chamava Astolfo Dutra e foi lá que eu estudei, fiz o nível básico, fiz a escola fundamental até o segundo grau. Aí voltei para Cataguases, morei em Cataguases pouquíssimo tempo, menos de um ano e depois nos mudamos para Petrópolis, onde morava a família da minha mãe.

P - Mas como é que chamava a cidade? Astolfo?

R - Astolfo Dutra. Uma cidadezinha bem pequenininha próxima a Cataguases.

P - Conta um pouco como é que foi essa infância lá, do que é que vocês brincavam, como é que era o colégio.

R - Bom, não sei se vocês conhecem bem cidade do interior. Infância em cidade do interior tem assim, é brincar de pique-bandeira, é brincar de roda, de passa anel, tudo aquelas coisas que ainda no interior hoje eu acho até que ainda tem, embora isso já faça muito tempo. Mas, nós tínhamos um grupo de amigos muito próximos, a cidade muito pequena, todo mundo conhece todo mundo, uma coisa super gostosa, tanto que as minhas amigas com quem eu comecei a escola primária, nós terminamos o segundo grau juntos. Recentemente há uns quatro anos atrás nós fizemos um encontro dos velhos amigos de escola, aí resgatamos aquelas fotos, aquelas coisas todas bem gostosas de amizade desde a escola. Então era uma vida muito simples porque mesmo as pessoas que têm uma condição financeira melhor no interior vivem uma vida muito simples, as pessoas são muito despojadas, o mineiro é muito hospitaleiro, uma pessoa muito aberta, muito franco, muito coração aberto, então você vive uma vida muito gostosa no interior, mas se você quer crescer, se você quer trabalhar, se quer fazer alguma coisa, se você tem algum tipo de ambição ou sonho de crescimento, suas possibilidades também ficam limitadas se você viver numa cidade muito pequena. Então era muito gostoso para passar a infância, se você me perguntasse hoje eu voltaria para morar lá eu já te digo que não. Eu já não me adaptaria, eu sentiria falta dos confortos que a gente tem numa cidade grande, da vida agitada, daquela correria, celular e tal, eu já sinto falta disso. Então é muito gostoso passear lá, rever todo mundo. Eu ainda tenho parentes em Astolfo Dutra, em Cataguases, mas é uma coisa que, assim, eu gosto só de passear lá mesmo. Já faz parte da minha história, mas já está um pouco distante da minha forma de ser.

P - Por que a mudança para Petrópolis? Houve uma oportunidade para o seu pai trabalhar, ou o que é que aconteceu?

R - Não. Meus pais se separaram e a minha mãe foi para Petrópolis para ficar mais próxima à família dela. Os pais dela moravam lá. Meu pai continuou em Cataguases.

P - Como é que foi essa chegada em Petrópolis? Teve um choquezinho, a mudança da cidade pequena para uma cidade um pouco maior?

R - Não porque a gente já costumava passar férias lá. A família da minha mãe morava lá, já estava toda estabelecida lá, então, foi uma coisa bastante tranqüila, aliás foi assim eu fui passar férias e, assim, comecei a olhar as oportunidades de trabalho que tinha lá, soube que uma empresa estava fazendo entrevista, precisava de uma secretária e eu fui fazer a entrevista. Eu tinha terminado o segundo grau, então aí fui aprovada, liguei para a minha mãe e disse: "eu vou ficar aqui na casa da minha avó. Vou trabalhar aqui e tal." E logo, assim, pouco tempo depois, uns seis meses depois meus pais se separaram e a minha mãe resolveu então ela também se mudar com as minhas duas irmãs, na época éramos três, depois meu pai se casou de novo e teve as outras duas irmãs mais novas. Então foi uma coisa assim bastante tranqüila, bastante natural para gente. Ela ficou, minha mãe ficou cercada da família, ela tem muitos irmãos. Minha mãe tem dez irmãos, agora um falecido, mas nove vivos, então a família é muito unida e todo mundo em Petrópolis. Então foi uma coisa bastante tranqüila, não foi assim uma mudança traumática porque a gente já tinha aos poucos se acostumado a Petrópolis porque todas as férias a gente passava lá.

P - Heloísa, você falou que para quem tem uma ambição, um sonho, ficar no interior é difícil, você já pensava em alguma carreira que você quisesse seguir ainda no interior?

R - Não, de forma, assim, clara e objetiva não. Mas eu queria sempre estar melhor do que eu estava naquele dia, então eu queria estudar, eu queria trabalhar, eu queria sair, eu sempre fui muito inquieta, eu sempre queria fazer coisas diferentes. E como eu vivenciava essa coisa de todas férias ir para Petrópolis, eu já tinha vontade de ter aquela, sabe, viver naquele ambiente que eu a cada período de férias vivenciava. Então não tinha, assim, pensar em profissão: não Às vezes eu achava, assim, alguma coisa bonita, uma mulher bem vestida, de terninho, aquilo parecia uma coisa interessante ser advogada, trabalhar assim e tal, mas não chegava a pensar em profissão não. Eu, na verdade, eu acho que foi uma coisa, assim, natural, aquilo foi me levando e comecei a trabalhar numa empresa como secretária e depois comecei a trabalhar em banco. Em banco eu acabei passando de um banco para o outro. Trabalhei primeiro no Unibanco, depois no Banco Real e depois fui para o Banco do Brasil onde eu fiquei durante 26 anos, então foi uma coisa bem assim, acho que conspiração universal para ir naquele caminho.

P - E o curso superior não vêm nessa época, então, logo depois do colegial?

R - Não. O curso superior veio bem depois.

P - É mesmo?

R - É. Assim que eu me mudei para Petrópolis eu já estava trabalhando, me casei, tive uma filha, minha filha mais velha. Minha filha mais velha está agora com 27 anos e, assim, eu trabalhava o dia inteiro, tinha criança para cuidar, se eu fosse estudar à noite, era complicadíssimo. Eu cheguei a fazer vestibular, começar o curso e não continuei. Aí, a minha filha cresceu um pouco, eu vim para Brasília. Chegando em Brasília eu estava grávida do meu segundo filho e, aí esse meu segundo filho teve alguns problemas de saúde mais complicados que demandou, assim, um cuidado maior, aí eu já tinha de novo feito outro vestibular e disse: "não, eu vou estudar de novo, vou terminar meu curso." e, não deu Aí eu fui voltar a estudar quando a minha filha fez o vestibular e eu fiz junto com ela e nós fizemos a faculdade juntas. Juntas assim, ela fazendo o curso de

Comunicação, era publicitária e eu fazendo o curso de Economia que era o que eu queria fazer. Então, meu curso, minha formação superior, ela foi bem tardia. Daí eu percebi que têm algumas coisas que a gente às vezes não se dá conta. Hoje em dia, quando você coloca um rapaz de 18 anos para ele decidir o que ele vai fazer, é muito difícil. Ele não sabe ainda o que ele quer da vida não, ele escolhe a faculdade sem saber que aquilo ali é o que ele vai ter que fazer o resto da vida. Então quando você faz um curso como eu fiz, depois de 30 e tantos anos é outra história, porque você já faz o que gosta, já tem outro nível de entendimento da vida, de maturidade, você discute com os professores com muito mais propriedade, com muito mais segurança. E foi engraçado, teve uma história muito engraçada quando eu comecei na faculdade. Primeiro semestre, primeira aula de matemática, aquele professor, assim, já antigo da faculdade vira e diz assim: "Eu queria que cada um de vocês dissesse o nome, a idade e a escola de que veio." E eu falei: "Pronto Ainda bem que meu nome começa com H, tinha A, B, C, D para passar, enquanto isso eu vou pensar o que é que eu vou falar?" E assim foi, ele começou, quando chegou a minha vez eu falei o meu nome, eu disse: "Eu tenho 40 anos..." (na época eu estava com 40 anos) "...e não adianta eu dizer o nome da escola que eu estudei, que terminei o segundo grau porque o senhor não conhece e isso já faz 25 anos e eu acho que isso é irrelevante." Aí ele olhou para mim e disse assim: "É mesmo? Você tem 40 anos Não parece" E eu falei obrigado, sentei, e falei pronto, passou Mas tinha toda essa coisa de me inserir num outro contexto. Depois foi muito bom, foi um período muito bom, eu fiz ótimos amigos, eu era muito mais velha que a maioria da turma. Às vezes, de vez em quando pintava numa matéria ou outra alguém mais ou menos da minha faixa etária mas eu não me sentia deslocada, eu não tinha dificuldade para conversar, eu me inseria nas discussões do mesmo jeito, e fiz ótimos amigos na faculdade. Excelentes.

P - Heloísa, você inicia uma carreira de bancária muito cedo?

R - Foi.

P - Como é que é ser bancária e na década de 70, o primeiro banco como que era?

R - Olha, como opções de trabalho você tinha várias opções, você ou se tornava servidor público, ou você, falando de nível técnico e médio, trabalhava num banco, ou numa empresa de, sei lá, correios, ou telefonia, então foi uma escolha meio que ocasional. Surgiu uma oportunidade, eu tinha uma pessoa conhecida que trabalhava no banco e tinha uma vaga, me indicou, comecei a trabalhar e eu tenho uma certa afinidade com números, com organização, então, não foi difícil eu sair do Unibanco porque tinha uma gestão na época muito conservadora, muito machista, eu não gostei, preferi sair e aceitar o outro convite do Banco Real. No Banco Real eu saí quando a minha filha nasceu; eu já tinha me casado, já tinha tido a minha filha, porque eles fizeram assim, quando eu voltei da maternidade eles mudaram o meu horário para 7 da manhã a 1 da tarde. Olha, com filho pequeno não dá para trabalhar das 7 da manhã a 1 da tarde Que é hora de dar banho, de dar almoço e eu tinha uma coisa que eu não queria abrir mão que era de dar uma atenção para ela. E eu já tinha sido aprovada em outros dois concursos que era do Banco do Brasil e da Caixa Econômica que eu tinha feito ao mesmo tempo, então eu falei: "Ah, eu vou passar um tempo com a minha filha e pode ser que num desses dois concursos eu seja chamada senão vou fazer outra coisa." Então saí do Banco Real como uma escolha para ficar mais tempo com a minha filha e fiquei 4 meses mais porque em seguida eu fui chamada para trabalhar no Banco do Brasil, na própria agência de Petrópolis que eu não queria sair de lá, meu marido na época, hoje meu ex-marido, trabalhava lá, morava lá, era um empresário lá da cidade. Então eu fui ficando e acabou que no Banco eu fiquei em Petrópolis durante um tempo mas depois eu tinha me separado, não tinha nada que me prendesse lá. Tinha a oportunidade de vir para Brasília numa situação muito melhor, um concurso interno para a área de Tecnologia. Eu falei: "Por que não? Vou arriscar." Então arrisquei a fazer o concurso e passei muito bem classificada no concurso. Era uma seleção interna mas tinha, assim, muitas pessoas participando, foram 100 selecionados e eu fiquei entre os 15 primeiros e aquilo me deu um ânimo. E vim para Brasília para trabalhar meio sem saber se ficaria aqui. Estou há 20 anos aqui. É. (risos)

P - Heloísa, retomando um pouquinho, o que é que significava naquele momento ingressar como funcionária do Banco do Brasil? Aquilo tinha algum significado maior? Quer dizer, quando você passou num concurso e aceitou ingressar na empresa, o que é que significou aquilo para você?

R - Olha, para mim era a oportunidade de um trabalho onde a gente tinha na época, você tinha um sentido de estabilidade muito maior. Para minha mãe, para a família, na época você trabalhar no Banco do Brasil era o melhor dos mundos. Hoje eu não diria que é exatamente isso porque o mundo mudou, tudo mudou, as empresas mudaram, o próprio Banco teve que se modernizar, que se inserir num contexto de mercado, de ser competitivo, então ele mudou um pouco aquela, digamos assim, aquela imagem protecionista de uma empresa como era antigamente que não estou dizendo que fosse ruim para nós funcionários, mas para o país não era tão bom porque de alguma forma alguém estava pagando aquilo. Então, para mim era uma oportunidade, eu estava super animada, ia começar uma vida profissional nova. Para a minha mãe era, assim, o paraíso - "a minha filha está trabalhando no Banco do Brasil" - e ser assim, o melhor dos mundos. Tempos depois a minha irmã também passou no concurso do Banco e também trabalha no Banco. A minha segunda irmã Marilene também trabalha no banco. Então, na época foi uma coisa muito boa e eu tenho muito orgulho de ter trabalhado no Banco 26 anos, de ter feito parte da história do Banco como mulher meio que pioneira porque em muitos fóruns do Banco eu era senão a única, uma das poucas. Entendeu? Porque poucas mulheres no Banco até o momento que eu estava, hoje não, hoje já tem mais mulheres em cargos de chefia no Banco, mas poucas mulheres tinham as oportunidades em termos de carreira que eu tive, de estar num determinado lugar, numa hora em que surgiu uma oportunidade muito interessante para mim. Isso sem nenhum padrinho político, sem nenhuma, dizer assim: "Ah Fulano é amigo de..." Sem nada, eu não conhecia ninguém. A minha história no Banco foi construída a partir da minha trajetória mesmo. Então, foi uma coisa gratificante, eu me identifiquei muito com o Banco, me dediquei muito, teve determinados momentos que os meus filhos cobraram muito de mim. Trabalhar demais e agora minha relação com o trabalho mudou, eu tenho um pouco mais de equilíbrio nessa coisa da relação. Mas na época, os últimos anos que eu fiquei no Banco eu sempre acabava esquecendo e botando o Banco em primeiro lugar e ficava até tarde, viajava demais, saía cedo chegava tarde a ponto de um dia meu filho fazer para mim numa festinha de escola, ele fez um caderninho assim: eu e minha mãe. As coisas que a minha mãe faz que eu gosto e as coisas que a minha mãe faz que eu não gosto, as coisas que eu faço e minha mãe gosta, as coisas que eu faço e minha mãe não gosta. Nas coisas que eu faço, que ele não gostava, ele ainda ilustrou bem assim: ele fez em um quadrinho aí colocou um quadro, um relojinho dizendo assim 7 da manhã, um relógio digital e aí um sol bonito eu saindo e dizendo assim: "tchau, filho" no outro quadrinho ele ilustrou o céu já todo preto escrito já 11 da noite aí eu chegando dizendo assim "oi gente" porque isso era uma coisa que eu sempre fazia, aí sempre eu saio e digo assim: "tchau, filho Tchau, filho" e quando eu chego, eu chego na

porta e é uma coisa, assim, automática: "oi gente" então ele fez aquilo exatamente para dizer que eu fazia uma coisa que ele não gostava, que era sair muito cedo e chegar muito tarde. Mas eu não me arrependo absolutamente de nada disso. Acho que tudo isso faz parte de fases da vida da gente. Agora não, agora eu tenho uma relação diferente com o trabalho eu já estou aposentada pelo Previ e tudo, é diferente. A gente vai amadurecendo, vai mudando mas foi um período de muito dedicação ao trabalho e em determinados momentos excessivo por isso. Talvez eu tenha tido um retorno em termos de carreira tão bom, porque eu dizia na época, eu não sou feminista mas eu dizia que em uma empresa conservadora, numa empresa bem tradicional, o homem precisa provar que é competente, a mulher precisa provar que é competente todos os dias. Então é mais ou menos isso, não quer dizer que o homem não tenha que ser competente, mas a mulher certamente tem que provar todos os dias que ela é competente, que ela não tem problemas de horários, que ela pode viajar, que ela pode atender as interesses da empresa sem nenhuma restrição. Mas eu não me arrependo não, acho que foi uma coisa que valeu a pena.

P - O que era o Banco do Brasil nesta época? Em termo organizacional, em termos de tecnologia nesse momento em que você entrou? Eu creio que seja diferente.

R - Ah, totalmente diferente. (risos). Quando eu trabalhei na agência, quando eu tomei posse na agência usava-se muito Telex. As ordens de pagamento iam muito por Telex, então, não sei se vocês já tiveram a oportunidade de ver uma máquina de Telex. Então isso já é uma coisa que hoje já é peça de museu. Eu trabalhei na área de Telecomunicações que era o Telex, trabalhei na Contabilidade, a gente registrava o balanço da agência, não tinha um sistema de conta corrente integrado. Cada agência tinha o seu balanço que era feito numa máquina N.C.R. Da marca N.C.R., ela tinha um barramento, então ela era formatada para o balanço e ali você ia digitando as coisas numa máquina enorme, numa coisa assim, bem... (risos), se você ver agora você não acredita. E ali era preparado o balanço, aquele balanço ia para a espécie de um mimeógrafo, passava aquela tinta azul, então eu trabalhei com todas essas tecnologias. (risos) Eu, depois, trabalhei no caixa da agência, na época quando começou a se interligar o sistema de conta corrente a gente tinha a máquina autenticadora e isso era no final do dia remetido para um Centro de Processamento, então era gravado no Centro de Processamento, não era on-line, aí você tinha aqueles relatórios com o saldo, então você pegava o cheque, o cliente chegava com o cheque no guichê, você pegava o cheque, conferia assinatura, conferia tudo, ia lá na listagem, que foi emitido pelo Centro de Processamento na véspera e anotava lá: menos 1000 reais do cheque, aí voltava, pagava o cheque. No final do dia, esses documentos todos iam para o Centro de Processamento, no dia seguinte a listagem chegava atualizada. De vez em quando dava algum problema e a listagem não chegava atualizada. Aí você tinha que utilizar no dia seguinte no caixa aquela mesma listagem que você anotou no dia anterior. Então tinha cliente que tinha uma movimentação muito grande, aí você olhava a lista, já não tinha mais espaço para anotar, principalmente se fosse dia de pagamento de funcionário e tal. Ou seja, eu acompanhei a tecnologia do banco desde as máquinas do Telex, as máquinas N.C.R., as autenticadoras Sharp que se fazia naquelas fitinhas de relatório, gravação de documentos para ir para o centro de processamentos, depois fui trabalhar na área de Tecnologia, depois participei da interligação das agências do exterior ao Brasil que era também um processo, isso no começo da década de 90, era uma coisa revolucionária a gente ter o balanço da agência de Tóquio no Japão, aqui no Brasil com poucos dias. Então, nós fizemos todo o trabalho de interligação, de compatibilização de balanços, das agências do exterior. Eu tinha saído da área de Tecnologia e fui trabalhar nessa época na área internacional, principalmente nessa área de interligação das agências do exterior com o Brasil. Então assim, eu me lembro quando eu cheguei na área de Tecnologia, os computadores eram enormes, sabe, a gente sempre trabalhava, os analistas sempre trabalhavam de forma remota: tinha um terminal que era ligado a um computador central, um terminal que não era um microcomputador com interligação com um computador central, não. Era um terminal mesmo, o monitor, o teclado interligados a um computador central. Nessa época ainda não tinha nem micro ainda na área de Tecnologia, os micros vieram depois, então ali você trabalhava, vamos dizer assim, 20 analistas trabalhando naqueles terminais, com aquelas letreiras de fósforo verde, sabe? Aquilo bem moderno (risos). Isso tem bastante tempo. E aí a gente ali fazia os comandos e tudo aí quando você ia ao Centro de Processamento que você olhava aqueles computadores assim pareciam, assim, verdadeiras geladeiras bem grandes. Hoje você entra no Centro de Processamento do banco aí você vê, bom, primeiro que foi tudo diminuindo de tamanho, você tem as estações de trabalho que são bem diferentes, são multifuncionais, são micro, são ligadas ao sistema central você trabalha via net, enfim, tudo diferente. Mas eu passei por todas essas fases. Teve uma vez a área de tecnologia do Banco resolveu montar um museu da tecnologia no Banco, aí nós fomos à inauguração do Museu de Tecnologia do Banco que funciona aqui em Brasília que é o Centro de Tecnologia aí eles colocaram lá aquelas máquinas, as N.C.R., aquelas máquinas todas, aí eu fui passando, olhando, brincando, brinquei com a pessoa que estava do meu lado e disse assim: "eu vou fazer cara de surpresa, eu vou fazer conta que não conheço nenhuma delas, mas eu já trabalhei em todas elas" (risos). Só por uma questão, assim, sabe de não me expor eu vou dizer: "Aí que lindo para que serve esta máquina?" (risos). Mas eu conheço todas, quer dizer o museu de tecnologia para mim, era totalmente familiar porque eu já tinha de uma certa forma contato com eles. (risos)

P - Heloisa, essa fase que você vem para trabalhar na tecnologia, na área de sistemas você vem para Brasília?

R - Para Brasília.

P - Conta como foi a sua transferência para lá. Pra capital.

R - Nossa Uma loucura Eu estava grávida tinha me separado do meu marido, então eu já vinha sozinha eu falei gente eu não sei se vai dar para eu sozinha. Minha filha ficou lá, até eu ter me estabelecido aqui, eu tinha vindo para um treinamento, tudo. Uma loucura Eu cheguei aqui no meio dessa seca em Brasília, no inverno é uma secura, passei 6 meses morando no hotel, sabe, e foi uma loucura. Mas como eu sou muito obstinada, sou muito persistente, eu voltei para Petrópolis quando meu filho ia nascer eu tirei licença voltei e ele nasceu lá, e depois retornei para Brasília, mas foi um período muito conturbado muito difícil. É uma mudança muito grande e eu estava passando também por uma mudança de vida muito grande. Mas me adaptei tanto que me aposentei e continuei minha vida aqui em Brasília.

P - Como é que era Brasília naquela época?

R - (risos) Era muito diferente também. Bom, tinha-se menos violência, tinha menos pessoas pobres nas ruas, hoje eu vejo quando o país esta empobrecendo, o quanto a pobreza esta aumentando, quanto que a pobreza esta aumentando a quantidade de pessoas pedindo na rua. A gente

vê, Brasília parecia sim, eu diria uma ilha da fantasia, uma coisa totalmente planejada você pegava o carro aqui, não tinha trânsito. Até hoje aqui o trânsito é bem tranqüilo. A gente não pode se queixar, mas vem piorando. A gente não tinha problema de segurança, às vezes na área de tecnologia eu trabalhava com sistemas que era processados à noite e na época a gente não tinha acesso ao sistema de Banco em casa como hoje você teria através da Internet. Então eu pegava o carro e ia para a área de tecnologia, ia lá para o prédio trabalhar 2, 3 horas da manhã ia sozinha voltada sozinha sem o menor receio porque a gente tinha muito mais segurança. A quadra que eu morava tinha sido construída pelo Banco morava no apartamento do Banco e, assim, era aqueles prédios bonitos e bem feitos e em volta barro, bastante barro, entendeu, não tinha comércio, não tinha urbanização. Hoje essas quadras estão totalmente urbanizadas, mas não tinha nada

P - Só para saber, onde era?

R - 111 Norte.

P - 111 Norte?

R - É. E agora você vê, como é que a gente fazia compras de café da manhã: pães - ou você comia aqueles pães de forma que vêm em pacotes, ou se você quisesse pão francês, você tinha a opção de comprar, embalar, guardar no freezer e aquecer de manhã, porque padaria por perto nem pensar. É, isso tudo foi uma fase em que a cidade estava crescendo e a Asa Norte era quase toda vazia. Asa Norte não tinha; porque Brasília tem no Plano Piloto duas áreas que são as áreas centrais do avião: a asa sul do avião e a asa norte do avião. A Asa Sul já estava mais povoada, mais urbanizada, a Asa Norte que é mais nova, onde eu morava não era assim, não tinha, então não tinha nada e aí sempre tinha que se andar de carro, ônibus nem pensar. Tinham pouquíssimos ônibus, poucas linhas e era difícil demais você se locomover a não ser com o carro. Então é muito diferente, muito diferente.

P - Heloísa, a gente falou de 85 é a sua vinda pra cá?

R - Isso.

P - Você teve conhecimento quando a Fundação Banco do Brasil foi inaugurada?

R - Sim, tive, eu acompanhei. Eu sempre via, acompanhava os processos da Fundação, acompanhava os trabalhos da Fundação e nunca ia imaginar que um dia eu ia trabalhar lá, muito menos presidindo a Fundação, mas eu acompanhava porque eu sempre tive uma atuação muito grande por projetos da área social, eu sempre gostei muito, fazia alguns trabalhos, assim, individuais, voluntários e muito pessoais mas nunca podia imaginar que eu ia trabalhar na Fundação. Eu acompanhei a Fundação desde o começo, desde o início da criação dela, à distância. Acompanhava pelas notícias, pelo que tinha, pelo que se passava, depois a fundação passou por uma fase de intervenção que você já deve ter ouvido falar, na época em que ela foi de uma certa forma objeto de uso político e isso fez com que ela tivesse um tempo interditada, e ela teve que se reestruturar. Nessa reestruturação a pessoa que foi na época era diretor executivo da Fundação, era uma pessoa com quem eu já tinha trabalhado e aí me dava também notícias da Fundação. E quando ele saiu, era o Doutor Maurício Teixeira da Costa, não sei se vocês chegaram a entrevistá-lo.

P - Sim, entrevistamos.

R - Então, aí na saída dele tinha aquele mecanismo de lista tríplice e para minha surpresa ele me incluiu nessa lista.

P - O que é uma lista tríplice?

R - Para a escolha do novo dirigente, o estatuto previa o seguinte, o Presidente do Banco indicava uma pessoa, o dirigente da Fundação outra e o conselheiro que era o representante dos funcionários indicava outra. E ele era dirigente da Fundação e ele me indicou como candidata dele para a sucessão da Fundação que não foi, não teve sucesso. Mas engraçado que naquele momento eu não pensava em ir para a Fundação. Foi uma coisa que ele que pensou no meu nome para a Fundação. Quatro anos depois eu fui para a Fundação.

P - Heloísa, mas aquela história da Fundação as pesquisas apontaram indicando o FIPEC e o FUNDEC como já sendo esse braço social da Fundação Banco do Brasil?

R - Exatamente. Isso.

P - Você conhecia a atuação dos Fundos?

R - Conhecia. O FIPEC era o Fundo de Incentivo à Pesquisa Científica, ele tinha um desenho e ele tinha recursos suficientes que financiavam muito a pesquisa no Brasil, muita coisa no Brasil, você já deve ter ouvido isso aqui, muita coisa no Brasil, muita coisa foi financiada pelo FIPEC e a gente não sabe, por exemplo, o princípio ativo da estévia teve financiamento do FIPEC, hoje se tornou um produto comercial, mas a pesquisa de uso daquela planta como adoçante teve a participação do FIPEC. O FUNDEC teve um papel muito importante na formação, na estruturação de algumas comunidades. O FUNDEC tinha um planejamento muito interessante de desenvolvimento comunitário e muitas comunidades hoje bastante estruturadas, foram estruturadas graças ao FUNDEC. Teve uma questão que eu acho que acabou sendo, no final se tornando um problema a ser tratado, é que esses fundos foram criados num momento em que você tinha uma inflação altíssima e a própria inflação corroía a moeda, então, era dado como financiamento, no caso do FUNDEC. As comunidades teriam que pagar ao Banco e quando criou a Fundação, a Fundação foi criada a partir desses dois fundos. Os dois fundos existiam no Banco, gerido pela área de estratégia que na época chamava Consultoria Técnica do Banco. Esses fundos ganharam importância, resolveram criar a Fundação, então, migraram esses dois fundos para dentro

da Fundação. Com isso, migrou-se também uma carteira de ativos, uma carteira de empréstimos do FUNDEC, só que aí veio 94 a estabilização da moeda, esses empréstimos se tornaram impagáveis. Então acabou que algumas coisas acabaram sendo levadas a um pacote de solução na época que eu já estava na Fundação porque ficou uma situação muito difícil, quer dizer, o que antes tinha objetivo ajudar as comunidades, depois se tornou um problema porque tinha que cobrar das comunidades o financiamento. Como é que você vai cobrar de uma comunidade um financiamento de eletrificação rural? Quem vai pagar? A associação de moradores vai pagar com que receita, com que renda? Então teve esse acidente de percurso mas não invalida o valor desses dois fundos, eu acho que foi um equívoco, no momento em que transferiram para a Fundação porque deveriam ter transformado aquilo num financiamento sem retorno financeiro, porque era o que de fato teria que ter sido feito na época mas foi o momento, digamos, econômico diferente e acabou ficando o problema que teve que ser resolvido mais à frente depois foi resolvido.

P - Mas o seu cotidiano de trabalho dentro do Banco você não estava envolvida com esse braço social do Banco do Brasil, não?

R - Não, não, não, não. O que me levou a ser indicada para a Fundação. A primeira vez fui indicada pelo Doutor Maurício, foi porque ele tinha trabalhado comigo, eu tinha gerenciado o Siscomex, ele achava que eu tinha o perfil gerencial bom e que eu poderia fazer um bom trabalho a frente da Fundação, mas ele mesmo me disse: "Eu estou te indicando mas é possível que historicamente é sempre eleito a pessoa indicada pelo presidente do Banco. Os outros conselheiros acompanham o voto do presidente do Banco, mas de toda forma eu gostaria de te indicar." Nesse momento para mim foi surpresa, aí, depois disso, quando eu estava trabalhando na área de governo, hoje diretoria de governo, eu me aproximei mais da área social das políticas de governo, eu comecei a trabalhar os projetos da área de saúde, projeto de municipalização da saúde, projeto de criação do Fundo de Desenvolvimento, do Fundef que agora virou Fundeb, mais como agente financeiro. Me aproximei do Ministério do Meio Ambiente, participei de projetos financiados por organismos internacionais, mas no Banco, como gestora da conta dos Ministérios da área social, e aí, o Doutor Rabelo já tinha sido eleito e reconduzido à presidência da Fundação, aí na mudança, foi uma mudança da presidência do Banco, assumiu o Doutor André Kalab, que tinha me conhecido, também não conhecia antes, mas me conheceu na diretoria de governo e que propôs que eu fosse para a Fundação como dirigente da Fundação. Isso foi em junho de 99, mas ele fez isso em função do trabalho que eu vinha fazendo na área de governo como agente financeiro desses Ministérios. Eu vinha trabalhando em projeto de políticas sociais, então ele achou que era interessante levar essa visão de construção de políticas sociais para dentro da Fundação.

P - Existe uma quebra, não sei se pode se chamar assim, uma quebra de paradigmas nesse momento porque é a primeira mulher na presidência da Fundação, levando à frente a Fundação e também o que você acaba de comentar também é que é uma indicação muito mais técnica do que política. Como é que você encarou essa situação?

R - Olha, eu não tive nenhum problema para fazer meu trabalho lá. Por que eu não tive nenhum problema? Primeiro porque o Doutor Kalab ficou pouco tempo. Ele chegou em junho ele chegou no banco mais ou menos em março, e em junho ao final do mandato do Doutor Rabelo, aí, eu fui indicada para a Fundação, em julho o Doutor Kalab saiu da presidência do Banco e foi para a presidência do B.N.D.S., mas ficou no lugar dele o Doutor Paulo Zagui que é também uma pessoa muito técnica. Ele vem de uma formação técnica, ele é professor da USP, ele é uma pessoa brilhante, mas também nada politizado, então ele acreditava muito no meu potencial, acreditava nas minhas propostas de trabalho e ele me deu espaço para fazer mudanças importantes como, por exemplo, dizer não para a Dona Ruth Cardoso que era primeira-dama e quando eu cheguei, ela tinha ainda a Comunidade Solidária, então ela queria que a Fundação apoiasse muitos dos projetos da Comunidade Solidária e eu defendia uma linha de atuação para a Fundação independente do governo. Uma linha de atuação que a fundação projetasse o nome do Banco e não só como, digamos, de coadjuvante em programas de governo. Essa era minha visão em termos de retorno de imagem. Porque toda empresa quando cria uma Fundação, ela quer um retorno de imagem para que a comunidade perceba a ajuda que ela está dando para a comunidade como um todo. Quer dizer, é parte da responsabilidade social da empresa no que diz respeito ao relacionamento com a comunidade. Então, se você vincular muito a outras instituições, principalmente ao governo, esse retorno vai para o governo e não para o Banco. Então o Doutor Paulo Zagui me apoiava em situações como essa, em que a Dona Ruth pedia que não apoiasse mais o projeto, que já tinham alguns que já tinham sido apoiados, e a gente dizia que não, que a Fundação tinha adotado uma outra estratégia, dizia como é que a Fundação trabalhava e gerava um certo mal estar, mas eu não tive dificuldade porque eu contei com um apoio muito grande do presidente que também tinha um perfil técnico desse período. Em seguida, veio o Doutor Eduardo Guimarães que já não era muito próximo às questões sociais, ele não entrava muito nos detalhes do que estava sendo feito, mas também não me tirava autonomia, e a partir daquele momento, quando o Doutor Eduardo Guimarães chegou, o trabalho já estava um pouco mais estruturado, então já tinha um pouco mais de musculatura, ficava mais fácil de se trabalhar, entendeu?

P - Só voltando um pouquinho, quando você estava trabalhando na unidade do governo era a primeira vez que você estava gerenciando alguma coisa na área de projeto social?

R - É. Como projeto social.

P - Como foi essa sua entrada no projeto social? O que é que tem de diferente porque você estava trabalhando na área internacional do Banco.

R - Olha, no Banco você se torna conhecida pelo seu trabalho. Na área internacional eu me reunia com pessoas de governo, eu gerei um sistema Siscomex, porque a Cacex funcionava dentro do Banco do Brasil. A carteira de comércio exterior do Brasil era dentro do Banco. Quando no governo Collor, a Zélia Cardoso de Mello como ministra, com uma canetada ela extinguiu a Cacex, extinguiu a Cacex, tudo bem, não existe mais Cacex, vai criar um departamento de comércio exterior de governo. Só que tinham uns pequenos detalhes para serem vistos, por exemplo, a balança comercial do Brasil era fechada dentro do Banco; as guias de exportação e importação eram processadas dentro do Banco, então o que é que você faz com isso tudo? É preciso definir o que é que vai fazer com o espólio da Cacex, então, meu primeiro trabalho na área internacional foi gerenciar o espólio da Cacex, entendeu? E aí, nesse período, tinha a necessidade de se desenvolver para substituir esse sistema que fechava dentro do Banco a balança comercial, precisava desenvolver no governo um sistema de gestão de comércio exterior: registrar as guias de exportação, de importação, começou pela exportação. E aí, interagiu o Banco Central, o Banco do Brasil, porque era o Banco do Brasil

que tinha todo o conhecimento sobre isso, Secretaria de Administração Geral da Presidência, Ministério da Indústria e Comércio, e a gente trabalhava num grupo trabalhando esse sistema. E nesse grupo tinha uma pessoa que era do Banco e que representava a Secretaria de Administração Geral na época e que retornou para o Banco e que foi nomeado diretor, na época, superintendente do Banco, o equivalente hoje a diretor da área de governo, que depois foi diretor do Banco também, que era o Marcelo Teixeira. Um rapaz novo mas super talentoso, tanto que logo depois foi diretor do Banco, o que hoje é equivalente, na estrutura atual de cargos, a Vice-Presidente e encontrei com ele no elevador e ele tinha sido recém nomeado para a diretoria de governo e disse assim: "Oi, Heloísa, como que você está, tudo bem? Não sei o que, estou na área internacional. Você não quer trabalhar comigo na área de governo? A gente tem que montar a área de governo". Eu falei: "Eu quero". Eu não sabia nem o que é que eu ia fazer.

P - Ia ser a primeira vez que ia ter uma área de governo?

R - É, a primeira vez, porque até então, isso era um problema que o Banco tinha, o Banco tinha a relação institucional com o governo, como acionista, misturada com a ação negocial. Tinha um departamento que se chamava Departamento de Fundos e Programa que gerenciava os fundos de governo, as contas, mas era uma coisa toda fracionada, o banco não tinha uma relação negocial com o governo separada da relação societária, entendeu? Então era comum o governo dizer assim, "o Banco do Brasil faz isso, o Banco do Brasil faz aquilo". Quando nós separamos, montamos uma área de negócios com o governo a gente conseguiu separar essa influência societária em cima dos negócios com o governo, então foi, assim, uma decisão extremamente acertada de criar essa diretoria e ela prosperou muito, cresceu muito e hoje contribui muito para o resultado do Banco. E a gente montou, assim, juntando os pedacinhos. Ah, tem um setor na área internacional que cuida do programa de incentivo à exportação, ah, isso é governo? Então vem para esse setor. Ah, tem um departamento que cuida desse outro, então vem esse departamento. Então nós montamos, o que era assim como se fosse uma colcha de retalhos mas ela ficou tão bonita que ela acabou virando uma diretoria e hoje está muito bem. Então eu fui trabalhar lá muito, assim, encontrei com o Marcelo e ele falou: "você não quer trabalhar comigo?" e eu falei: "quero" e eu nem sabia o que eu ia fazer mas a proposta era trabalhar na montagem. Como eu adorava um desafio e gosto até hoje, então, vamos trabalhar. Aí eu fui para lá, não sabia nem que cargo eu ia ocupar, mas eu sabia que não seria um cargo menor do que o que eu tinha que era Gerente de Divisão, se fosse ele teria me avisado: "Olha, mas o cargo é menor, você quer assim mesmo?" Ele não falou nada, então deve ser na mesma comissão. No dia que eu fui conversar com o diretor, hoje vice-presidente, Doutor Ricardo Conceição para tratar da nomeação é que eu descobri que eu ia ser promovida, porque até então eu não sabia. E aí, assumi, na estrutura antiga a chefia do Departamento de Fundos e Programas, para reestruturar, para armar, então, na reestruturação, na hora de dividir as carteiras, eu fiquei com a carteira da área social. Foi assim quase uma coincidência, ou, sei lá, um arranjo do destino. (risos)

P - Você falou que já tinha antes um interesse por voluntariado.

R - Sim.

P - De onde que vem isso?

R - Olha, eu acho que isso é uma coisa que as pessoas têm mais e menos. Trabalhar com projetos de educação, ajudar instituições, isso é uma coisa que se você for olhar no Brasil a quantidade de pessoas que fazem isso de forma individual é muito grande.

P - Mas como é que foi o insight disso aí na sua vida? Como que apareceu?

R - Olha, se você me perguntasse eu não sei te explicar como foi, uma coisa tão natural que de repente você vê perto de pessoas que não sabem ler, pessoas que não tem acesso à informação, velhinhos que ficam sem a família, que ficam totalmente sozinhos num lugar, num asilo, aí você passa uma hora conversando com eles, lendo, fazendo qualquer coisa, isso não te custa absolutamente nada mas sabe, acho que faz mais bem para a gente do que para quem você está fazendo. Mas sempre era uma coisa muito, assim, uma atividade muito individual, uma coisa muito minha e não sistemática, entendeu? Também em função do meu filho ter tido um problema mais sério de saúde eu acabei frequentando muito hospital público, isso me aproximou muito das questões sociais ligadas à saúde. O que me aproximou de um programa da Fundação: o programa Criança e Vida, que eu mergulhei nele mesmo e discutia as linhas estratégicas do programa com a equipe técnica, e uma equipe técnica de primeiríssima. Então acho que tem a ver muito com história de vida mesmo, com as coisas que a gente acredita.

P - Mas na área de governo você falou que então o destino te levou para direção social. Como é que foi essa experiência?

R - Foi. Foi muito interessante. Tem os outros gerentes e eu era a única mulher no colegiado de governo, eram 4 homens, 4 gerentes homens e eu a 5ª gerente e eles sempre diziam assim: "A área social só dá prejuízo. Área social não dá lucro, imagina área social dar lucro. Área social só gasta dinheiro." E, assim. Eu montei uma equipe que era uma equipe muito jovem, com muito gás e eles iam atrás das coisas e a gente descobriu outro programa de governo um monte de projetos que estavam precisando de um empurrão. Por exemplo, o Fundef estava, assim, era um projeto de governo, separar um dinheiro para a educação básica e tal, mas aquilo estava precisando de um empurrão. Então nós fomos lá no M.E.C., discutimos com a equipe técnica, ajudamos a montar o projeto de lei, projeto de lei não, desculpa, a emenda constitucional, era uma P.E.C. e tal, e trabalhamos, é claro que nesse processo todo, o que é que eu estava defendendo? Que todos aqueles recursos ficassem no Banco do Brasil, claro E de fato ficaram. Então nós acompanhamos, nós montamos uma estratégia de apoiar os projetos de governo de uma forma muito investigativa, a gente ia ao planejamento do ministério, via quais eram os principais projetos. Vamos como é que estavam esses projetos e aí, botava alguém lá para ir trabalhando aquilo junto, resultado a equipe da área social apareceu tanto que eu acabei aparecendo também. Porque eram projetos novos, projetos importantes para o país, então isso acabou fazendo com que desse mais visibilidade para o meu trabalho, entendeu? E os outros que já tinham, por exemplo, Fazenda, todo mundo já sabia o que tinha lá de dinheiro, é aquilo. I.N.S.S., você sabe também o tamanho da receita, Receita Federal, você sabe, agora, Ministério da Educação, o orçamento dos Ministérios da área social são muito altos, então a gente disputava palmo a palmo com a Caixa Econômica espaço, porque os dois agentes de governo e os dois queriam espaço.

Então a gente disputava espaço nos programas de governo, assim, palmo a palmo mesmo. Mas foi muito interessante porque eu acabei tendo mais contato com a linha de estratégias de políticas de governo para a área social, Ministério do Trabalho, Programa de Geração de Renda, então foi uma oportunidade muito grande de olhar mais de perto numa visão mais macro os problemas sociais. Até então eu tinha uma visão muito micro de trabalho muito individual, enxergando aquilo que eu posso fazer, aí eu comecei a pensar onde que a gente pode contribuir para um trabalho mais abrangente.

P - Algum programa que você possa destacar dessa época que você tenha mais identidade?

R - O programa que eu tenho mais orgulho é o Fundef, é. Tenho orgulho de ter participado disso porque agora, quer dizer, o Congresso acabou de aprovar o Fundeb, quer dizer, colocando mais dinheiro, na época foi uma crise porque os governadores eles queriam matar a gente quando a gente falava de tirar dinheiro do caixa único, porque os governadores gerenciavam tudo no caixa único. E dizia não, tal recurso é carimbado para a educação, porque a Constituição assim já dizia, e ele vai ser gerido separado. Eu me lembro quando nós fomos assinar o convênio do Fundef no estado de Tocantins, eu fui acompanhando o Doutor Ricardo Conceição que assinou pelo Banco, o governador na época era o Siqueira Campos. Ele fez um discurso malhando o Fundef que aquilo era o fim da picada, que o dinheiro tinha que ser gerido pelo Estado, ele assinou o convênio mas o discurso dele era impubescível para aquela finalidade porque ele era totalmente contra. Então a gente teve uma série de dificuldades que hoje já estão totalmente superadas. Tanto estão superadas que hoje você pode discutir com muito mais ênfase qualidade de educação que na época era como fazer as crianças estarem todas na escola, a escola pública ter condição de receber as crianças. Agora não, você já pode discutir qualidade, é muito melhor.

P - Após essa experiência na relação com os planos sociais do governo de uma forma mais aproximada, a eventual indicação reflexo desse trabalho na Fundação Banco do Brasil, você parte para um ambiente novo, no sentido em que você estava bancária por tradição, alguns anos na atuação financeira do Banco, na área de tecnologia e de repente você vai gerir a Fundação Banco do Brasil. Há uma mudança sensível na forma como você encarou aquele processo. Quer dizer, quando você chega na Fundação, como é que você vê esse novo trabalho?

R - É, aí era um desafio que tinham outras variáveis para serem trabalhadas, era um outro mundo. Primeiro porque ela é regida por outro princípio legal, ela tem uma Curadoria de Fundações, a Promotoria Pública controla as fundações, porque uma empresa pode criar uma fundação mas se ela quiser extinguir aquela fundação ela não pega aquele dinheiro de volta para a empresa. Aquele dinheiro ele já se torna um dinheiro de finalidade pública, mesmo que a fundação seja privada, ela passa a ser de finalidade pública, ou seja, aquilo pode ser revertido para uma outra instituição da mesma natureza mas não pode retornar para a empresa, ou seja, você passa a trabalhar com um orçamento que tem finalidade pública embora a instituição seja privada, e tem um olhar muito cuidadoso da Curadoria de Fundações. Então você passa a ter outros chefes, entendeu, além do Conselho, além do Banco e, é claro, todo mundo que quer ter uma parceria com a Fundação Banco do Brasil mas a primeira idéia que eu tive, assim, nos primeiros eventos que eu participei da Fundação, à parte de organização interna teve uma série de desafios que a gente trabalhou dando continuidade a um trabalho que já tinha sido feito antes, tinha aquela coisa de eu ser mulher. Teve um gerente que trabalhava comigo que era muito conservador e ele, assim, ele era muito centralizador, então, você perguntava as coisas para ele e ele te dava a informação uma a uma, então você tinha que ficar perguntando para você formar um conceito sobre aquele conjunto. Mas ele trabalhou muitos anos na Fundação e aquele era o estilo dele trabalhar. Aí, um dia eu estava naquela coisa, assim, apertando ele pra ver se eu conseguia saber as informações todas para ver se eu conseguia tomar uma decisão, e ele disse: "Olha, Heloisa, eu queria te pedir uma coisa, eu queria que você tivesse paciência comigo, eu nunca tive uma chefe mulher então eu preciso de um tempinho para me adaptar." e eu falei pra ele: "Acho melhor você se adaptar rápido porque eu vim para ficar, é uma realidade e uma característica da gestão feminina é praticidade, então seja rápido. Se adapte rápido". Ele acabou saindo de férias, depois se aposentou e realmente ele tinha dificuldade para lidar num momento novo, era uma coisa assim, ele já tinha tempo para aposentar e tal, então foi, assim, um episódio interessante. Agora o que eu via em eventos que a gente ia, é que as outras instituições enxergavam, por causa do Banco do Brasil, o gigantismo do Banco do Brasil, as pessoas enxergavam a Fundação Banco do Brasil como um grande talão de cheque. É lá que eu vou pegar dinheiro. Então, eu era convidada para os eventos desde que eu financiasse uma parte do evento, óbvio. E também tinha, assim, a quantidade de pessoas que a gente recebia, a quantidade de pedidos de financiamento que a Fundação recebia, era, assim, um mundo. Naquela época a fundação já tinha alguns programas já estruturados, mas tinha uma parte do orçamento que era mais ou menos 70% que ela financiava projetos de terceiros.

P - Que é ajuda de balcão?

R - É. E aí eu falei, bom, como é que a gente vai fazer. Bom, primeiro a gente tem que ter uma estratégia de continuidade. Eu entrei em junho, em agosto, nós fizemos uma grande oficina de planejamento, uma discussão com consultoria especializada, qual é o melhor caminho para a gente dar o retorno de imagem para o Banco e tudo apontava para a gente acabar com aquela idéia de balcão e focar numa estratégia em que ficasse fácil da gente dizer para o Banco, para o acionista do banco que o cliente do banco, pro funcionário do Banco, que contribuição a Fundação dava. Então a primeira estratégia foi, até o final do ano, o orçamento estava aprovado, tinha projeto já em execução aí, assim, de julho a dezembro...

P - De que ano?

R - ... de 99. Nós recebemos mais de 1000 projetos de pedido de financiamento. Ia desde uma cartinha escrita a mão até um projeto, assim, com uma planta assinada por um engenheiro anexada, todos os planos, aí como é que eu vou, assim, de uma forma à distância e com aquelas informações julgar o mérito de um em detrimento do mérito do outro. É muito complicado. Porque o que está escrito à mão, pode ser que esse precise mais e a instituição seja até uma instituição melhor gerida do que essa outra, ou seja, ficava difícil você ter um critério justo de julgamento com base naquela sistemática, e aí o primeiro passo que nós adotamos foi responder individualmente a cada pedido que nos era remetido, não com uma carta pró-forma dita assim, olha, seu pedido foi indeferido, mas explicando a mudança pela qual a gente estava passando e que aquele tipo de pedido não se enquadrava nessa nova estratégia que a Fundação estava propondo e na área que ele atuava a nossa contribuição era tal, por exemplo, se fosse um projeto da área de saúde, eu dizia, olha, nossa contribuição para a área de saúde é o Programa Criança e Vida. Então

eu aproveitava nessa carta para dizer um pouco do que a gente fazia. Então isso não quer dizer que não tenha havido pressão política, que não tenha havido crise, eu passei nesses 6 meses de 99, eu passei, diria, que 70% do meu tempo atendendo pessoas, deputado indicado por alguém que veio indicado por governador, prefeito, representante de uma comunidade, e eu sempre recebia, na medida do possível, as pessoas, se a pessoa tivesse ao telefone, querendo vir à Brasília para me trazer um projeto, eu pedia sempre para falar por telefone para explicar o que a gente estava fazendo para que a pessoa não tivesse o desgaste, o investimento de vir até Brasília e receber uma negativa. Tentava explicar, “ó, se você quiser vir aqui e conversar, se você vier aqui por qualquer outro motivo, te recebemos e conversamos, agora, para fins de financiamento não tem. Essa estratégia está sendo mudada”, isso foi aprovado pelo conselho é claro, foi uma proposta minha mas aprovada pelo conselho. Então foi um período que demandou muito mais informação, muito mais atendimento, mas a gente conseguiu fazer a mudança que precisava fazer naquele momento. Entramos já o ano de 2000 já com projetos já existentes, demos uma encorpada nos projetos que existiam, e criamos novos projetos a partir daí. Então o que a gente procurou fazer, a Fundação tem no seu estatuto as áreas que ela atua, e aí, a gente percebeu que com essa mudança tinha uma área que não tinha um projeto estruturado, um projeto social que atendesse ao descrito no estatuto que era de atuar naquela área que era de ciência e tecnologia.

P - Que tinha ficado um pouco sucumbido depois do Fundo...

R - Ficou e ficou restrito a esses atendimentos de projetos que chegavam com essa deficiência de análise, de critério para escolha, então foi aí que a gente começou a encubar a idéia de banco de tecnologia que eu também tenho o maior orgulho dele... Acho que...

P - Mas você tinha uma expectativa antes de chegar à Fundação, ou não? De com esse seu trabalho...

R - Não, eu não cheguei a ter tempo de... Foram 15 dias entre o comunicado de que eu iria para a Fundação e eu começar a trabalhar lá, não deu tempo, não deu tempo. Porque na época tinham grandes mudanças e uma das possibilidades era que eu permanecesse na Diretoria de Governo, o Marcelo já tinha sido nomeado Vice-Presidente, eu acho que já era Vice-Presidente, o Leandro ficou, aí, esqueci o sobrenome dele, hoje ele está numa subsidiária do Banco como superintendente e o Leandro também foi nomeado Vice-Presidente, então tinha a possibilidade de eu ser nomeada superintendente na área de governo e eu estava muito mais para ficar na área de governo do que ir para a Fundação. A Fundação não tinha sido nem cogitada para mim, foi 15 dias mesmo.

P - Mas o que é que você se leva da sua experiência na área de governo, dessa área social para a Fundação?

R - Olha, é o olhar mais estratégico sobre políticas sociais, porque a gente quando trabalha numa organização não governamental, uma organização social, a gente tem convívio com problema, assim, muito de perto. Quer dizer, você tem as comunidades carentes e você tem do outro lado, um orçamento limitado para gerir, então você tem que escolher muito bem onde você vai investir, pensando bem qual é o seu objetivo, o que é que você tem que alcançar, qual é o problema que você está se dispondo a abraçar. Então, se for, por exemplo, uma fundação criada por uma empresa daqui de Brasília, que ela tem em volta dela? A comunidade de Brasília. Uma fundação ligada ao Banco do Brasil, que comunidade ela tem cobrando do Banco do Brasil uma ação social? O Brasil. Então, com o orçamento que é, digamos assim, limitado, não dá para você não pensar estratégico, você tem que pensar estratégico, senão que diferença vai fazer para o país você ajudar 3 pequenas comunidades, agora, que diferença faz para o país, você propagar soluções que possa ajudar, quer dizer, um universo maior de comunidades.

P - E é assim que vai surgir o Banco de Tecnologias Sociais?

R - Foi.

P - Com esse pensamento?

R - Foi pensando no como é que eu faço para dar escala em solução, entendeu? Foi nessa linha de pensamento.

P - E o primeiro Prêmio de Tecnologia Social veio atrelado a essa idéia?

R - Foi. Essa história do Banco de Tecnologia ele surgiu... a primeira vez que eu pensei no Banco de Tecnologia, o Fúmio foi, assim, o grande apoiador do Banco e foi o executor e teve momentos que eu não desisti por causa dele. Porque eu olhava para os olhinhos dele e eu ficava pensando eu não posso desistir, eles estão trabalhando há tanto tempo para dar corpo a uma idéia que eu trouxe, como é que agora eu vou desistir? Mas foi o seguinte, eu fui a um, participei de um congresso de desenvolvimento sustentável na Colômbia, foi assim, quase um safári. Porque eu fui numa época em que as guerrilhas estavam muito acirradas, tinha gente do mundo inteiro e a gente escoltada, um congresso itinerante, congresso bem de bicho-grilo mesmo.

P - Você foi pela Fundação ou foi pelo...

R - Eu já estava na Fundação, eu fui pelo Banco, mas eu já estava na Fundação. Era um momento de participar de um congresso internacional que tratava de questões importantes para o nosso trabalho. E na época o Banco apoiou a minha ida, eu fui e naquele congresso eu fiquei pensando, puxa, a Colômbia é um país destruído entre guerrilhas, contra-guerrilha, sociedade civil, aquela coisa. E tanta idéia, tanta coisa, eu falei, assim, gente, é impressionante como os colombianos e o pessoal das universidades tinham projetos, projetos concretos de fazer as coisas melhorarem, de construir casas, de pegar, construir a casa com bambu e a casa não ser destruída, de pegar um resíduo disso, plantar cogumelo, umas coisas, assim que tinham um sentido muito prático. Eu voltei de lá pensando, gente, não é possível, nosso país é tão grande, é tão rico, será que a gente precisava passar por uma crise, assim, institucional, igual a Colômbia para essas coisas aflorarem, não é possível. E aí, tempos depois esse mesmo grupo de instituições que é liderado por uma instituição que é ligada à O.N.U. fez um congresso em Curitiba, Curitiba não, no

Paraná, no interior do Paraná em Faxinal do Céu, aí nesse congresso o Fumio já foi comigo, e nesse congresso era a mesma linha, apresentar projetos e tudo, eu falei, gente, não é só lá na Colômbia que tem, no Brasil tem. Tem muita coisa que a gente não sabe, tem muita coisa que deu certo num determinado lugar que ninguém sabe e aquilo poderia ser usado em milhares de outras comunidades mas ninguém sabe. Aí, como é que a gente vai fazer para botar a luz em cima disso? Aí, nós passamos por uma discussão teórica, assim, sabe, que revolucionária. Bom, primeiro o que é ciência, para dizer que era pesquisa científica eu posso dizer que um achado de uma O.N.G. ou de um leigo é um achado científico?

P - De um agricultor?

R - De um agricultor. Aí, nós começamos a trabalhar o conceito do que era para nós ciência. Aí, nós falamos então, o que é que a gente vai, como é que a gente vai trabalhar? Vamos trabalhar na propagação de soluções, então vamos pegar como se fosse uma tecnologia e transformar isso em tecnologia social. Mas o que é que é tecnologia social? Nós elaboramos o conceito de tecnologia social, mas aí, para nós, para mim e para o Fumio, todos que estavam envolvidos naquela discussão, tudo fazia sentido. As coisas eram muito claras. Aí, eu fui com essa sensação para o Conselho Diretor para levar a proposta de criação do Banco de Tecnologia com o prêmio como instrumento de captação. Isso já estava associado à idéia. A idéia é um banco com soluções que possa ser usada por quem quiser e o prêmio uma forma de captar soluções, então, aí, na primeira reunião do conselho eu fui, assim, detonada: "Não, já tem prêmio demais, não." Aí eu voltei para a Fundação, assim, arrasada, eu falei: "puxa vida". Aí, segunda reunião do conselho, eu vou, reformulei de novo: "Não". Aí, eu falei: "eu vou desistir Não adianta, que isso que a gente quer deve ser uma coisa, assim, sabe, tão fora da realidade que as pessoas não estão conseguindo entender". Eu não desisti, a partir dessa segunda reunião por causa do Fumio, que eu olhei para o olho dele e ele tinha trabalhado tanto para materializar aquilo, para materializar esses conceitos que eu falei: "gente, eu não posso desistir". Aí, eu voltei para a casa e pensei: "Bom, eu posso ser ótima estrategista, posso ser ótima para conceber projetos estratégicos mas eu sou péssima vendedora. Eu não estou sabendo vender." Aí, nós começamos a discutir a estratégia de venda, aí, nós mudamos a estratégia de venda. Pegamos 2 projetos que a gente já tinha financiado, que a gente sabia que tinha em si aquele conceito que a gente estava dizendo que era tecnologia social e levamos para o conselho os projetos como demonstração. Pronto Todo mundo amou, adorou e tal e, assim, o Banco de Tecnologia foi aprovado, a criação do prêmio foi aprovada, mas tudo era uma coisa de estratégia de venda, a gente não estava sabendo vender. É que pra gente era tudo tão óbvio que a gente não estava se dando ao cuidado de exemplificar adequadamente, entendeu? Então foi uma coisa assim, foi uma batalha muito grande, mas eu acho que a gente criou um conceito que hoje é usado pelo mercado social, todo mundo fala de tecnologia social. Isso foi criação daquela equipe ali, nas discussões, a partir de um devaneio meu que foi esse devaneio quando eu voltei da Colômbia, eu falei: "Não é possível!". Então ficamos assim. Bom, eu posso financiar a pesquisa, financiar o projeto ou financiar a divulgação do projeto, a propagação do projeto. Então, a idéia foi criar um atalho, e atuar num pedaço do processo em que não tinha nenhuma instituição atuando, e também fazia sentido um banco ter um banco de soluções, um banco instituição financeira que você deposita dinheiro, você ter um banco de soluções em que você deposita soluções, então, a gente achou que tinha sentido e de fato ele foi muito bem recebido pela comunidade social, pelas instituições, a entrega do primeiro prêmio foi, assim, maravilhosa, deve ter os vídeos lá na Fundação, foi muito bonito, foi uma coisa muito gratificante.

P - Heloísa, a gente está com 1 hora de entrevista, eu vou propor uma água, você aceita?

R - Aceito, até porque eu estou com um pouco de calor.

P - É (risos) (PAUSA)

P - Heloísa, quais foram os dois projetos que você usou, então, para o conselho aprovar sua idéia?

R - O projeto era um projeto da Bahia que era a criação de berçários a partir de material completamente descartável, tipo, garrafa de água, lâmpada comum, então um médico da Bahia tinha tido um projeto financiado pela Fundação de berçários, os berçários que eram criados...

P - Incubadoras também.

R - Incubadoras, desculpa, é incubadora na verdade, que era extremamente eficiente e era feita com material totalmente descartável, ou seja, era o uso de um material comum para uma finalidade extremamente nobre. E ele criou um tipo de, ele tinha incubadora, ele tinha outros berçários para banho de luz que botava, assim, forrado de uma tela, então, esse médico, ele, na verdade criou uma tecnologia social com aquelas incubadoras. E o outro projeto, foi o projeto de tratamento de esgoto numa comunidade pobre, coincidentemente, e aí, coincidentemente mesmo, numa periferia de Petrópolis um projeto que água, uma comunidade que foi criada a partir de uma catástrofe que teve lá, umas enchentes, ela não tinha tratamento de água e esgoto, então eles montaram toda uma estação ecológica de esgoto...

P - Com sistema de biodigestor?

R - É, com sistema de biodigestor. Então nós usamos esses dois para mostrar uma tecnologia ambiental e uma tecnologia voltada para a área da saúde para mostrar que o conceito era muito amplo e abrigava qualquer coisa, desde o soro caseiro que é uma tecnologia social. Você pega, assim, água, açúcar e sal naquelas medidas e tem um soro que salva vida. Além disso, aquele projeto Mãe-canguru, de você para liberar incubadoras, as crianças que estão um pouco melhores amarra no seio da mãe, a criança fica um pouco aquecida e assim tem, metodologia de alfabetização. O conceito é tão amplo e a necessidade de soluções é tão grande que cabe um monte de coisas, esse é um banco para não ter fim. É um banco para ter milhões de soluções e sempre alguém vai pegar e vai adaptar, vai usar e vai ter ainda espaço para mais soluções que podem vir para novos problemas eventualmente.

P - A tecnologia social é hoje atualmente reconhecido, e hoje pela manhã, um diretor atual da Fundação, um dos diretores executivos, o Almir Paraca comentou que foi uma das mais belos trabalhos feitos e que a gestão atual faz questão de manter, o que foi, inclusive, uma luta, da sua

gestão, essa questão da continuidade, problemas da Fundação diminuindo esse alinhamento com o governo. Como é que você recebe essa situação? Projetos que eram criados durante a sua gestão são mantidos e que a gestão, mesmo com governo diferente, com a situação diferente, continua fazendo questão de levar isso adiante?

R - Olha, eu acho que as instituições, primeiro eu vou falar, assim, em termos gerais. Os governos vão ser tão melhores, digamos os governos no sentido das pessoas que estão ocupando os espaços em governo, primeiro eu vou falar assim para depois falar da Fundação. Eles vão ter tanto mais sucesso quanto mais eles aproveitarem o que de bom já tiver sido feito. O pior que um governante ou um dirigente pode fazer é desprezar qualquer coisa boa que já esteja construída. É um trabalho que vai contra a própria gestão em curso, tá? Por quê? Porque é mais inteligente você aproveitar o que está pronto e construir em cima do que está pronto. Acho que isso é inteligente. Então, eu vejo que manter coisas boas que tinham sido começadas é uma decisão inteligente porque o mercado reconhece. As pessoas se acostumaram com aquele produto no mercado, digamos assim, então é muito melhor, muito mais inteligente você continuar. Eu vejo como uma atitude inteligente, uma atitude que fala em favor da própria gestão. Quem vai, vamos dizer assim, obter os dividendos da continuidade é quem de fato está ali fazendo, melhorando, porque tudo pode ser melhorado. Quando você constrói uma casa, você constrói achando que a casa está prontinha, dali a pouco você percebe que precisa fazer mais uma coisa aqui, mais uma coisa ali, tudo isso, tudo que você tem, principalmente projetos, programas e soluções, elas precisam ser aprimoradas, então, eu acho que eles estão fazendo isso. A atual gestão da Fundação está trabalhando o aprimoramento do Banco de Tecnologias. Eu vejo isso como uma decisão inteligente. Seria burrice jogar fora esse produto.

P - Pegando um gancho do que você falou, Heloísa, existiam projetos anteriores a sua gestão que você também deu continuidade?

R - Projeto Memória, a gente só fez algumas mudanças de rumos nele porque tinham algumas coisas que eram ligadas à parceria, mas o que a gente fez mudar foi dar mais abrangência, o Criança e Vida, era um projeto anterior. Eu acho que todos que existiam da gestão anterior que estavam estruturados a gente manteve.

P - O BB Educar da comunidade.

R - O BB Educar a gente, na verdade ele estava no Banco, a gente levou para a Fundação. O AABB Comunidade é um projeto belíssimo que também já existia. O que nós fizemos? Nós fizemos tentar ampliar, dar abrangência nacional, dar visibilidade, mas manter. Como é que você pára de repente? O que é que você diz para 500 mil crianças que estão no AABB Comunidade, "não, agora houve uma mudança política vocês não têm mais o programa". O programa da Fundação em parceria com a Fenabb. Seria uma coisa muito difícil até como dirigente chegar e falar isso aí para alguém. Então os programas foram todos continuados, o Memória... Se vocês quiserem eu falo agora um pouquinho das mudanças que a gente promoveu em cada um deles.

P - Por favor.

R - AABB Comunidade a gente envolveu mais as superintendências do Banco dos projetos. Porque o projeto de fato acontece no Estado, na comunidade que está ligada, o Banco tem uma estrutura muito departamentalizada, quer dizer, cada Estado tem um superintendente que cuida do Banco, representa o Banco naquele estado. Então, nós fizemos um alinhamento entre a Fundação e o Superintendente até para escolher as AABBs que a gente iria trabalhar, para escolher as cidades onde os prefeitos eram mais parceiros, expandimos o AABB Comunidade, mudamos um pouco a lógica de trabalho dele, fizemos uma mudança, tudo em parceria com a Fenabb, porque quando você tem um parceiro num projeto como esse, ainda mais num projeto, um parceiro que é da comunidade Banco do Brasil, é preciso construir a quatro mãos e o projeto cresceu muito nesse período. Se você pegar os números do AABB Comunidade de antes de 99 e pegar 99, 2000, 2001, 2002, você vai ver que ele cresceu até um ponto que a gente já estava até difícil de crescer mais porque ele já estava consumindo um orçamento enorme e com uma abrangência muito grande, mas é um projeto que é reconhecidíssimo no Brasil inteiro.

P - E tinha amplo retorno social.

R - Amplo retorno social, aí o que a gente começou a fazer: alinhar um pouco mais com a escola, aproximá-la da escola, envolver obrigatoriamente a prefeitura para que a prefeitura também se comprometesse e aí, assim, a gente conectar demais com a escola pública. Pouquíssimos lugares a gente não conseguia alinhar com as prefeituras, mas foi uma mudança que eu considero uma mudança no sentido de dar crescimento. O Criança e Vida, eu já tinha uma paixão por ele antes. Quando cheguei na Fundação ele tinha um projeto de execução belíssimo, mas a gente tinha dificuldade para sair do primeiro bloco de ação que era a definição dos primeiros laboratórios para os primeiros hospitais. Aí depois a gente fez algumas mudanças também, até no próprio comitê diretivo, porque tinham médicos participando e o programa também deslançou, conseguimos empatar os laboratórios, conseguimos montar as estruturas nos hospitais e melhor do que isso, eu acho que o Criança e Vida conseguiu fazer com que os médicos, profissionais da área de saúde discutissem juntos a complexidade da questão do câncer infantil no Brasil. Acho que o Criança e Vida teve um alcance fantástico porque ele fez com que as pessoas sentassem e discutissem os principais problemas a serem enfrentados na luta contra o câncer infantil. Então ele é um programa que foi muito premiado por tudo o que ele fez, ele agora está sendo concluído, ele tinha de fato, desde o nascimento, a previsão de 5 anos de programa, o ciclo. Se você me perguntasse se eu encerraria aquele programa: "Não sei!" Isso eu acho que é uma coisa que cada gestão tem que avaliar, mas eu acho que fica um espaço aberto agora que nenhuma outra instituição está ocupando, que é de funcionar como articulador entre os diversos agentes que trata essa questão: médicos, as famílias, as organizações sociais que apóiam as famílias, os governos, o Ministério da Saúde, o Instituto Nacional do Câncer, quer dizer, a Fundação, ela conseguia colocar todo mundo em torno de uma mesa e discutir quais são os principais problemas a serem enfrentados. Porque muita criança, quando você consegue chegar com o filho até o hospital e o diagnóstico foi dado num tempo mais curto, as chances de sucesso é maior. Agora, a gente sabe que no interior tem muita criança que morre sem nem saber que está com câncer, tem criança que morre com o tratamento errado. Agora, pensando assim no que é que precisa ser feito, em quem tem o primeiro contato com a criança muitas vezes não é nem pediatra, é o médico do postinho porque quem sofre mais com esse índice de mortalidade mais alto no câncer infantil, nesse caso, são as famílias de baixa

renda, por quê? Porque a família que tem um padrão de atendimento médico melhor, o médico logo desconfia, agora, aquele médico que atende no postinho ele não sabe nem de que sintomas desconfiar. Porque ele não vê isso na faculdade, ele provavelmente não é nem pediatra é clínico geral, ele vê isso uma vez ou outra na vida, então pode ser que veja um ou dois casos, quer dizer, aí você se pergunta: "que diferença isso faz?". Para a gente pensar, são só 8 mil crianças que adoecem de câncer, na realidade a estatística é meio falha, fica entre, cerca de 3 mil, 12 mil, ou seja, tem 9 mil no meio, no intervalo mas tudo bem que não é uma epidemia, não é uma coisa que assola e mata milhões de pessoas, mas se você pensar que daquelas crianças mais da metade das que morrem, poderiam ser salvas com algumas ações-zinhas que mexessem na estrutura de atendimento e está muito ligada à área de política pública também, de referenciamento para tratamento do câncer, quer dizer, a Fundação ela fez um papel com muita legitimidade e foi muito respeitada nessa área por causa do Criança e Vida. Uma vez eu vi, participando de um workshop no Rio, de um grande educador e um grande orientador, digamos assim, na área social do Brasil que é o Antônio Carlos Gomes da Costa, ele dizia o seguinte: "Que uma instituição, qualquer que seja a instituição, ela é importante para uma determinada causa social quando você não consegue falar daquela causa social sem falar da instituição", e eu te digo, assim, com sinceridade, durante todo esse tempo que o Criança e Vida existiu, você não consegue falar de políticas de tratamento, de melhorias de oncologia pediátrica sem citar a Fundação, sem citar o Criança e Vida. Então, isso é ser importante numa causa. Entendeu? Bom, eu acredito tanto nisso que a partir de 2003 me vinculei numa outra instituição que tinha como proposta trabalhar no Rio de Janeiro, uma instituição que foi criada por um empresário e participam dessa instituição pessoas de muita representatividade, muita visibilidade política e social e pessoas com muita visibilidade e a gente desenhou um programa de articulação e melhoria de atendimento às crianças com câncer no Rio de Janeiro e, assim, começou em 2003 esse trabalho que nós começamos e que as primeiras linhas do programa eu fiz até fundamentado no que tinha de experiência no Criança e Vida. Hoje, se você olhar o site do I.N.C.A. - Instituto Nacional do Câncer, você vai ver lá: "os dirigentes do desiderato estiveram aqui no I.N.C.A. e tal, visitando...", quer dizer, o instituto já começa a ser respeitado lá no Rio de Janeiro junto aos interlocutores, aí, faz sentar na mesma mesa Secretaria de Saúde do Estado, Secretaria de Saúde do Município, Diretores de Hospital. Como é que a gente vai fazer as crianças chegarem ao hospital de tratamento. Ele passa por onde primeiro? Ele passa por hospital geral. Então vamos tratar o hospital geral primeiro, criar uma rede de referenciamento, então, tem toda uma discussão. Aí, eu acho que com a visão que a gente tem de estratégia empresarial, levar essa mesma visão para a área social, entendeu, como é que eu trato de forma estratégica a ação social. Então, o Criança e Vida foi um grande programa da Fundação e isso pode ser medido pelas premiações que ele recebeu, os reconhecimentos que ele recebeu e o reconhecimento da comunidade médica, entendeu? Acho que isso sem dúvida Ele nasceu antes da minha gestão e é óbvio que não seria inteligente eu descontinuar o Criança e Vida e dizer não, agora não vamos mais trabalhar com isso; porque ele estava no ciclo, é diferente do momento em que está agora. Chegou o final do ciclo e aí se avaliou a continuidade ou não, é uma questão diferente, mas naquele momento ele estava em período de execução. O Projeto Memória, ele nasceu com o nome de "Projeto", nem era "Programa" porque na época ele nasceu como um projeto na área de cultura e ele era uma parceria com a organização Odebrecht e era um projeto, assim, lindíssimo, ele escolhia um tema, como hoje ele ainda existe, um ícone da história e homenageava esse ícone com exposição, com livro, com material de uso didático e tudo. Só que tinha um problema na época, ele só itinerava a exposição e os produtos do projeto em 5 capitais, era São Paulo, Brasília, Porto Alegre, Rio e não me lembro a quinta... P/1 e

P - Salvador.

R - Salvador, claro Era onde era a sede da Odebrecht, imagina, eu fui me esquecer justo de Salvador E eu falei, bom, e o superintendente do Banco dizia: "Não, mas o Projeto Memória tinha que estar em todos os estados". Aí, a primeira análise que a gente fez era a coisa da parceria, bom, como é que nós vamos começar com a organização Odebrecht porque eles gostavam daquele formato, a exposição era ,assim, uma exposição cenográfica maravilhosa, teve uma que era um navio negreiro que era fantástica. Você imagina transportar aquilo

P - Do Cabral.

R - Pois é, do Cabral já começou o material ser mais portátil e, aí fomos conversar com a Odebrecht falou: "Olha, a gente quer continuar a parceria, mas nós queríamos mudar um pouco o formato. Nós queremos que passe por todos os Estados, queremos um material mais barato para a gente poder fazer chegar a um número maior de pessoas. Queremos mais material didático e menos livro obra de arte". Aí, a primeira reação deles foi assim, não aceitar, depois eu acho que eles pararam e pensaram que eles precisavam da gente para fazer aquele projeto porque a gente tinha logística, eles não tinham logística e, de fato, depois quando nós mudamos a exposição. A exposição ao invés de ser uma estátua, um navio negreiro, passou a ser uns painéis de plástico que eram, assim, transportados, enrolados com uma ferragem e esses painéis viajavam o Brasil inteiro. Cada Estado recebia os kits e o superintendente do Banco, junto com a Odebrecht onde tinha a Odebrecht fazia a itinerância. Olha, simplesmente era uma coisa belíssima mas era visto por poucas pessoas. Tudo bem, não ficou uma coisa tão linda mas ficou uma coisa com o mesmo conteúdo porque o melhor que o Projeto Memória tem é o resgate histórico. Não é a escultura feita por um artista famoso para o projeto, mas sim o resgate histórico e o que ele produz em termos de material que pode ser utilizado pelas escolas. Aí os livros passaram a ir para as bibliotecas públicas. Então, nós fizemos uma mudança de dar também a capilaridade, dar a abrangência com o mesmo custo, mesmo valor. Não sei, me parece que agora a Odebrecht não é mais parceira do projeto.

P - É a Petrobrás.

R - É a Petrobrás. Mas continua o projeto porque esse é um ponto extremamente importante porque ele é um projeto, que é um dos poucos projetos que trabalha em investigação histórica em torno de um tema e que vai a fundo. Pesquisa profundamente e produz o material a partir daquela investigação histórica, então essa mudança, não sei como está hoje, não tenho acompanhado. Eu imagino que permanece com essa mesma capilaridade porque isso era uma questão que era muito reclamada, digamos assim, muito requerida pelos representantes do Banco nos Estados.

P - Democratizou?

R - É, fez chegar a mais gente, assim, de forma mais simples, mas eficiente, eu acho.

P - Você comentou ainda nessa linha de programa e projetos que uma boa parte são continuados, já tinham os grandes tradicionais do Banco que era o BB Educar, que é o primeiro no caso, o AABB Comunidade, mas durante a pesquisa a gente percebeu que durante 2001 e 2002 houve um lançamento de outros programas também. Nós temos ainda a execução da Escola Campeã.

R - Isso, isso.

P - ...que passou por esse processo e o lançamento do Justiça Itinerante, Biodiversidade e Consciência que acontece de 2001 para 2002. Eu acho que, não sei se é análise, eu estou até acrescentando para registro nosso de pesquisa, a gente percebe que em 99 há realmente uma reestruturação, as pessoas ficam meio paralisadas no sentido de novos projetos, melhora os que estão acontecendo continua e 2001 e 2002 há uma série de lançamentos. Como é que isso aconteceu?

R - Bom, vamos começar pela Escola Campeã. O Banco era o agente financeiro do Fundef, ou seja, o Banco tem uma ligação muito grande com o ensino fundamental em todos os Municípios. A proposta de Escola Campeã, era, e de fato esse tem um prazo determinado, era fazer um teste em vários municípios em torno de 50 municípios de uma nova metodologia de gestão da Secretaria de Educação, para quê? Para melhor utilizar o recurso do Fundef, então a conexão da Escola Campeã é com o Fundef. Por que o que é que acontece? Bom, você tem as escolas já estruturadas, você tem o recurso mas aí falta ingrediente principal que é o gestor público, então, aproveitando que 2000, foi 2000? Não, 2002, era uma mudança de prefeito, não me lembro agora se era 2002

P - Em 2002 para prefeito?

R - Agora eu teria que lembrar o ano, foi quando houve eleição para prefeito, então, em novembro, nós começamos a desenhar o programa, discutimos, discutimos com o Banco, com a área de governo em função do Fundef, excluímos municípios que tinham problemas e pegamos, criamos uma amostra de municípios que fosse bem representativa do Brasil e em parceria com o Instituto Ayrton Senna que tem um poder de alavancar fantástico. Aí, os prefeitos eleitos, nós reunimos esses prefeitos e convidamos a fazer essa experiência conosco, de mexer na gestão da educação do município. E os prefeitos, nós chamamos na época 68, praticamente 16, se eu não me engano, foram 16, não quiseram. Não quiseram porque ia mexer num modelo de gestão. A gente nem pediu para trocar o secretário de educação, de jeito nenhum. A gente entendia que a matriz de escolha do secretariado obedece a uma matriz política e tudo, mas o município se obrigava a algumas coisas, inclusive ter um gestor na Secretaria de Educação com capacitação para gerir o processo, toda a malha de educação do município. Então, os municípios que aceitaram, a gente começou esse trabalho pela Secretaria de Educação, enxergar os números do município. E aí, a primeira reunião com os prefeitos foi muito interessante porque quando mostrava assim município A tem tantos professores, tantas salas de aula, aí, teve um prefeito e a gente sempre tinha as reuniões de controle que se chamavam os prefeitos para verem os resultados dos trabalhos nos municípios. Aí um prefeito olhou e falou assim: "Pôxa, então no meu município eu tenho..." suponhamos, não me lembro o número agora "...100 salas de aula, têm 200 professores, mas eu não tenho 2 professores em cada sala de aula, onde é que estão os outros", aí falou: "essa é a questão, onde é que estão os outros." Então, assim, chegou-se à análise, por exemplo, eu estou gastando mais do que 10% do orçamento em condução escolar, em ônibus escolar, significa que as crianças estão morando longe das escolas, então, provavelmente as escolas estão no lugar errado. Então, para esses municípios esse programa deu para eles a condição de fazer análise sobre os dados do seu município para estruturar uma proposta de gestão. Depois daí, fomos para tratar a questão dentro da escola, criação do conselho com a participação de pais, capacitação dos professores, capacitação dos gestores da escola, ou seja, era um projeto focando um modelo de gestão. A idéia era pegar aquela metodologia depois de avaliada e colocar à disposição do Ministério da Educação caso ele queira aproveitar e utilizar aquilo como sendo parte da política pública de melhoria da gestão das escolas, dos municípios. Então ele tinha essa conexão com o Fundef. O Justiça Itinerante, ele surgiu até de uma demanda que veio até do próprio Banco, o Banco tem uma proximidade muito grande com os tribunais, com o Poder Judiciário e tem uma proximidade muito grande. Então, tinham já sido destinados para a Fundação, tinha sido repassado para a Fundação recurso para que investisse em projetos vinculados à área social mas ligados à justiça, então, o que é que a gente achou? Que era melhor, inicialmente a idéia era, não, vamos informatizar os tribunais, vamos fazer... Bom, vamos investir numa coisa que de fato tenha um componente social. A Justiça Itinerante, ela tem um componente social muito importante porque ela leva o tribunal até o cidadão que não tem acesso ao tribunal. Então foram feitos vários projetos em parceria com o Banco, até para atender esse pedido do Banco que a gente atuasse numa área que era próximo a uma área que o Banco estava muito presente, que ele era muito cobrado. Então esse foi um projeto que nasceu por uma demanda do Banco. O Biodiversidade ele surgiu de uma outra situação, teve um determinado momento do Banco que os funcionários do Banco, executivos do Banco foram chamados a participar de conselhos de administração e conselhos fiscais de empresas e esses conselhos são, por exemplo, Conselho da Acesita, um conselheiro da Acesita ele tem uma remuneração, sei lá, digamos hoje, de 15 mil reais por participar do conselho. Isso gerava até uma disputa interna no Banco para participar de conselhos. Então a Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco definiu o seguinte: um funcionário, uma pessoa que for conselheiro do Banco do Brasil ele tem uma remuneração de 1000 e não sei quantos reais, 1800 reais suponhamos, então, todo funcionário do Banco que participar em outro conselho por delegação do Banco, por delegação da Caixa de Previdência, a remuneração dele não pode exceder à remuneração que é do conselho do Banco. O restante, digamos, o conselho tem uma regra própria da empresa que você está participando, então, se a remuneração for superior, essa parte que é superior tem que ser ou devolvida para a empresa ou doada para uma instituição e aí o próprio Banco sugeria que isso fosse doado para a Fundação. Então, como uma forma de dar um retorno para os próprios conselheiros, porque na prática tem um ponto questionável nessa decisão porque o funcionário quando ele participa de um conselho, a pessoa quando participa de um Conselho de Administração, ele é responsável pelos atos dele naquele Conselho, e ele responde aquilo civilmente com seus bens, com tudo, por exemplo, tomou uma decisão errada, participou de uma decisão errada na Acesita, gerou um prejuízo à comunidade, ou um prejuízo ao governo, você vai responder com seus bens, você vai ter seus bens indisponíveis, você vai responder a processo, tudo aquilo que a gente sabe, que a gente vê por aí na imprensa quando acontece alguma coisa, um ato de gestão temerário, até um ato de gestão equivocados. Então os funcionários, de uma certa forma, eles eram forçados, entre aspas por um código de ética interno a fazer aquela doação. Então, a idéia era não pegar aquele dinheiro e colocar no caixa da Fundação e diluir, mas dar para aquele funcionário a idéia do que é que aquele dinheiro do qual ele abriu mão, porque ele tinha direito, com que ele estava contribuindo. E faltava na Fundação uma atuação na área de meio ambiente, então daí surgiu a idéia do Biodiversidade, Bioconsciência,

é que de início ia ser Biodiversidade, do Bioconsciência e assim, eles tinham uma estratégia, um plano de longo prazo, entendeu, uma proposta de atuar nas questões junto às prefeituras, nas questões do lixo urbano, depois ter algumas ações focadas na área rural junto aos produtores de preservação de matas ciliares e coisa dessa natureza que isso tudo, quer dizer, o tipo de problema ambiental que é causado pelo ser humano ele se divide em problema urbano e problema rural. O problema urbano é o lixo urbano, é a degradação dos córregos, dos rios, é desmatar; e a área rural quase sempre isso está ligado ao desmatamento e não preservação dos leitos dos rios que acaba gerando essa mudança que afeta todo mundo e a gente está vendo aí em catástrofes e mais catástrofes. Então, esse caso no Bioconsciência era uma forma de dar uma resposta, dar um produto concreto para os funcionários que contribuíam para a Fundação. Não sei se ainda funciona essa contribuição, se é assim, se o Bioconsciência permanece, mas essa era a idéia.

P - Falta agora acho que o Diversidade.

R - Isso. O Projeto Diversidade, ele tratava também da questão, isso também foi uma demanda do Banco, da gente focar essa questão das diferenças como um projeto da área de assistência social que era uma área também que atuava muito com projetos de financiamento. Então esse era um projeto que atendia para efeito de estatuto a questão da assistência social, a atuação da Fundação na assistência social e aí, ao invés de pensar na ponta do problema, dizer assim, nas pessoas, empregar as pessoas, nós começamos fazendo um levantamento do tamanho do problema no Brasil. Porque ninguém sabia o tamanho desse problema e isso coincidiu até com a divulgação pelo I.B.G.E. dos últimos números dos portadores de deficiência que chegou a 25 milhões de pessoas no Brasil. Aí tem algumas questões que acabam sendo coisas que se contrapõem, de um lado eu tenho um problema concreto, eu tenho para cada 4 pessoas eu tenho pelo menos 1 portador de um grau de deficiência. Agora, toda a lógica da lei de cotas, de contratação de portadores de deficiência era focado na deficiência. Isso é, na minha avaliação um equívoco sob o ponto de vista até dos direitos humanos. Você teria que focar na lógica da habilidade, ou seja, uma pessoa tem privado um sentido, então ela tem habilidades, às vezes, aguçadas em outro sentido que podem ser aproveitadas e essas pessoas até inseridas no mercado de trabalho dependendo do nível de deficiência que ela tenha, dependendo do nível de habilidade preservada que ela tenha. Então, essa discussão do Diversidade foi muito focando a questão do problema como um todo e como que isso é visto e gerou discussões bastante interessantes no próprio governo, na Fundação Getúlio Vargas sobre o tratamento dessa questão. Quem é portador de deficiência e até que grau tem habilidades preservadas, porque as empresas até querem contratar, mas contratar quem? Como quota para ficar encostado ou alguém de fato para promover a inserção e a inclusão através da habilidade. Porque quem porta uma deficiência não gosta de ser o coitadinho porque ele já é naturalmente discriminado na maioria das vezes, então, se você não tratar isso de uma forma inclusiva, você só potencializa o problema.

P - Heloísa, eu acompanhei umas outras entrevistas e tenho percebido na sua fala que a sua gestão atendeu várias demandas do Banco. Você acha que houve uma mudança na relação com a Fundação e a Fundação com o Banco durante a sua gestão? Ou foi o momento, é uma coincidência?

R - Olha, não. Eu procurei aproximar a Fundação do Banco e procurei aproximar a Fundação dos gestores do Banco e isso foi, assim, me dado como retorno que a Fundação aí ela é entendida mais como parte do Banco. Eu entendo que o fato de eu ter sido em 2002 escolhida como uma das líderes sociais do país, por uma votação do Jornal A Gazeta Mercantil, eu fui eleita pelos funcionários do Banco, porque A Gazeta Mercantil na época, depois não era mais, mas, A Gazeta Mercantil era um jornal que o Banco tinha milhares de assinaturas da Gazeta Mercantil, não tinha o Valor Econômico, não tinha outro jornal focado assim, na área econômica, na área financeira, então A Gazeta Mercantil era muito assinada. Então, eu acredito que a minha escolha que foi inclusive uma surpresa porque eu não sabia porque era uma votação de assinantes, como líder social foi uma escolha fundamentada no fato de que as pessoas no Banco começaram a ver o que a Fundação estava fazendo. E reconhecia aquilo como sendo do Banco. Não do Banco no sentido de fazer uso político mas do Banco no sentido de saber: eu reconheço isso que está sendo feito e eu faria isso ou eu apóio isso, entendeu?

P - Porque as outras pessoas falam que as agências eram fundamentais para que o projeto acontecesse, os projetos eram levados até as agências, mas eu estou vendo na sua gestão muito o Banco indo até a Fundação e expondo também as demandas.

R - Na verdade eu acho que eu ia mais ao Banco e buscava de que forma a gente podia estar sendo próximo sem que isso ferisse o princípio de ser uma Fundação independente e ser uma Fundação que atuava no social, sem fazer moeda de troca, entendeu? "Não, eu faço isso porque a pessoa é cliente" Não. Numa área de interesse do Banco a gente buscava atuar com resposta.

P - Como é que você avalia a sua trajetória na Fundação Banco do Brasil porque além de ser a primeira mulher, teve a maior gestão ininterrupta, você teve o maior período de gestão contínua, ou não?

R - Não, o meu antecessor ficou 4 anos.

P - E você ficou quanto tempo?

R - 3 anos e meio. Eu vou entender pelo que você está falando que a minha gestão foi marcante, porque se você está achando isso com base no que você conheceu, eu vou entender assim, mas de fato não. O normal era até o mandato de 2 anos e era comum a recondução por mais 2 anos, porque em menos de 4 anos não dá para você consolidar um trabalho. É muito difícil porque você planta e você tem que ter um tempo para aquilo florescer e as coisas se consolidarem sob pena de algumas coisas serem descontinuadas por não terem sido concluídas ou materializadas.

P - O que é que você avalia, então, esses 3 anos e meio?

R - Olha, para mim foi extremamente gratificante, eu acho que fiz um trabalho coerente com a minha linha de pensamentos do ponto de vista de políticas sociais, agora, eu acho que essa avaliação fica muito melhor na avaliação de outras pessoas porque bom senso é uma coisa que todo

mundo acha que tem o suficiente e todo mundo se auto-analisando, auto-analisando o trabalho seu é uma coisa um pouco sujeita a ser parcial, então, acho assim, sob o meu ponto de vista eu fiz o que eu achava que era o melhor.

P - Como é que a Heloísa Helena se modificou a partir dessa atuação?

R - Olha, bom, primeiro que eu jamais consigo me desvirtuar de políticas sociais. Não adianta. Eu não consigo ficar longe, começa uma discussão sobre meio-ambiente, sobre políticas de diversidade, cotas, eu não consigo não... se eu não puder participar, pelo menos ouvir. Isso felizmente eu consegui manter em função da instituição que hoje eu participo. Então, isso me modificou no sentido que não me desliga, acho que dificilmente eu vou me desligar de atuação social hoje de uma forma mais incisiva, diferente do que eu fazia antes que antes eu fazia umas coisas, assim, mais pontuais: não, vou fazer isso. Vou ajudar tal instituição, vou trabalhar alfabetização aqui, mas era uma coisa muito individual. Hoje não, hoje eu faço questão de participar de uma instituição e eles dizem lá, quando eu chego para a reunião que eu sou aquela conselheira que leva o dever de casa prontinho. Eu leio tudo o que eles mandam, eu critico tudo, eu dou opinião, então, eu de fato me envolvo, ou seja, me envolvi com a área social. Esse é um caminho que não tem volta, você se envolve. Você pode não mais dirigir instituições, mas isso faz com que você tenha um sentido crítico, um senso crítico para essas questões sociais mais aguçado e isso é uma coisa que eu ganhei.

P - Heloísa, que pessoas que marcaram a sua trajetória na Fundação, de quem você se lembra que você gostaria de registrar?

R - Bom, várias. Primeiro a equipe toda é fantástica, eu tenho até medo de fazer alguns registros e me esquecer de alguém, mas eu contei com o apoio de todos, eu chegava com umas idéias completamente fora do contexto do dia-a-dia e eu percebia que as pessoas confiavam muito em mim e isso era uma responsabilidade muito grande que eu tinha. Então quando eu chegava e propunha uma idéia, uma mudança, eu tinha muito cuidado para fazer isso porque eu contava com a confiança deles, e isso foi uma coisa que todos que trabalhavam na administração da Fundação, irremediavelmente contei com todos. O presidente do Banco na época, eu até digo assim, talvez tenha sido melhor para o meu trabalho o Doutor Kalab ter saído por causa do perfil dele, ele é mais articulado, mais político e ter assumido o Doutor Zagui que é uma pessoa mais técnica, então isso eu tenho que fazer um registro. Absolutamente diferenciado eu faria em nome do presidente do Banco da época que me deu apoio para fazer as mudanças que a gente acreditava que precisava fazer. Porque sem o apoio dele eu esbarrava nas questões políticas. De vez em quando, teve duas situações, teve dois casos: um ministro que chegou a pedir que eu saísse da Fundação, o chefe de gabinete da vice-presidência da república que também foi conversar com o Banco para saber quem é que estava lá por causa da mudança que fez, então tinha embaraços políticos que ocorreriam se eu não contasse com o apoio do Banco institucional, a pessoa do presidente, a pessoa da direção do Banco para poder levar aquele trabalho em frente. Eu certamente não teria passado mais que um ano lá. Eles teriam dado um jeito de me trocar.

P - Heloísa, esse é um momento de registro da memória, e você já não está mais na Fundação. Você gostaria de deixar uma mensagem para quem está lá ainda, para quem continua tocando os projetos que você também ajudou a construir?

R - Não, eu acho que essa coisa de mensagem é uma coisa que pode ser entendida de várias formas. Eu diria que o tempo que eu estive lá foi extremamente gratificante e imagino que para as pessoas que estão lá também vai ser, quando eles saírem, é provável que eles estejam falando da Fundação da mesma forma que eu. Então, é uma oportunidade imperdível, acho que quem tiver essa oportunidade, estar à frente de uma Fundação do tamanho da Fundação Banco do Brasil, com o poder de fazer acontecer que tem a Fundação Banco do Brasil não deve perder, não deve perder mesmo.

P - Tem alguma coisa que a gente não tenha te perguntado, que deixou passar, que você acha importante registrar?

R - Não, eu acho que não. Acho que não, que eu me lembre não.

P - E como é que você recebeu essa notícia dessa memória estar sendo resgatada da Fundação, o que é que você achou desse projeto?

R - Olha, eu achei interessante, eu acho que sempre é bom a gente fazer registro histórico, e eu não conhecia vocês, não conhecia o trabalho de vocês. Eu me preocupo aí para quem vai esse produto, entendeu? Eu acho que fica um registro para vocês que é muito importante pensar quem é que precisa saber dessa história porque eu acho que essa história tem que ser dirigida para públicos específicos. Acho, talvez para o pessoal do Banco, enfim, pensarem sobre isso, porque produzir é o que acontecia muito com o Projeto Memória, tinha produtos maravilhosos mas muitas vezes eles estavam em estantes sem ninguém ler, só enfeitando. Então, eu acho que um cuidado que o projeto deve ter é dirigir isso para quem de fato precisa e vai valorizar essa história.

P - Você gostou de ter participado?

R - Gostei, gostei, gostei sim.

P - Podemos encerrar?

P - Podemos, acho que a gente já pode encerrar.

P - Então em nome da fundação, em nome do Museu da Pessoa, eu gostaria de agradecer o seu depoimento.

R - Tá bom, obrigada.