

MUSEU DA PESSOA

História

Um talento nato para o próximo

História de: [Ana Luiza Restane](#)

Autor: [Ana Paula](#)

Publicado em: 18/06/2021

Sinopse

Ana Luiza Restane nasceu em Campinas, em outubro de 1954 e sempre gostou de estudar. Aos 14 anos, teve seu primeiro “emprego” dando aulas para os amiguinhos de seu irmão caçula. Preferia ficar brincando de escolinha a ir à praia, nas férias. Inspirada por uma professora do Colegial, foi ser professora. O seu primeiro emprego depois de formada foi dar aulas na zona rural. Dedicou sua vida à Educação, não medindo esforços por esse amor.

História completa

Projeto Fundação Bradesco Realização Instituto Museu da Pessoa Entrevista de Ana Luiza Restane Entrevistada por Damares do Carmo e Judith Ferreira Osasco, 20 de janeiro de 2006 Código: FBHV033 Transcrito por Luisa Fioravanti Revisado por Ana Paula Ferreira Silva P/1 - Bom dia, Ana Luiza! R - Bom dia, Damares. Bom dia, Judith. P/1 - Gostaria que falasse seu nome completo, data e local de nascimento. R - Ana Luiza Restane, nascimento, 10 de outubro de 1954 em Campinas. P/1 - Qual o nome dos seus pais? P/1 - Santo Restane e Neide Resara Restane. R - Onde nasceram? P/1 - Campinas. R - Quais eram as atividades deles ou são? P/1 - Olha, meu pai trabalhava na área de mecânica, em Campinas, e só teve um emprego, então, está aí um pouquinho da minha história. Aposentou, muito tempo depois e minha mãe nunca trabalhou fora, como eram nas famílias da época. Uma pessoa que acompanhou muito a gente; só tenho um irmão e, na minha família, não houve nenhum professor, ninguém ligado à educação. Acabei por trabalhar porque gostava mesmo, não tem nada a ver com a profissão dos meus pais. P/1 - E os avós paternos e maternos? Tem lembranças, os conheceu? R - Tenho, os conheci. Meu avô materno faleceu quando a minha mãe estava grávida de mim, então não o conheci. Conheci minha avó materna que foi presente na minha vida até 1986, uma figura muito importante até porque era a única neta e mulher ainda. Foi muito importante. E com meus avós paternos convivi muito pouco porque meu pai era o filho mais novo de sete filhos, então, os outros netos conviveram mais com eles. Tinha aquela coisa de todos os domingos ir até a casa dos avós, mas convivi muito mais com a minha avó materna. P/1 - E sua infância? Conta um pouquinho como era, onde morava. R - A minha infância foi ótima, em Campinas, na mesma rua. Minha mãe mora na mesma casa desde que casou até hoje. Hoje já é um bairro. O Camburi já virou totalmente comercial, mas a casa continua lá, acho que não vão sair nunca. Na época que mudaram pra lá, não tinha nem asfalto e os amigos foram se mudando, as esposas foram ficando viúvas. Hoje, só tem uma amiga dela que mora na mesma rua, são só duas casas, os demais são prédios, consultórios. A minha infância foi ali, os meus amigos, os quais sou amiga até hoje, foram na rua, brincando. Tenho um irmão com uma idade muito próxima, nem dois anos mais novo, os amigos deles eram meus e foi uma infância muito boa, muito saudável. Tenho lembranças do meu pai me levando na missa, essa coisa de valores que a família passa pela questão da responsabilidade, ética. Meu pai foi uma pessoa muito severa e com princípios e isso foi muito importante para a minha formação. Embora fosse uma pessoa severa com esses princípios, era severo também com muitas outras coisas, de não deixar ir aqui, ali, essas questões. Disso tenho uma lembrança muito negativa, de não deixar sair. Não deixava ir a alguns lugares, toda aquela coisa, mas por outro lado, tem a questão do trabalho, dos princípios, dos valores que foram, acho, a base de toda a minha formação. P/1 - E as brincadeiras? Conta um pouco como era. R - Brincadeiras? Acho que escolinha era a minha predileta [risos]. Boneca não me lembro muito, mas escolinha lembro muito de brincar, acho que virei professora por conta de brincar de escolinha. P/1 - Tem alguma lembrança mais marcante desta época? R - Da minha infância? P/1 - Isso. R - Olha, só tenho lembranças muito boas da minha infância, de brincadeiras, de família, não tenho nenhuma negativa e acho que isso também foi importante porque é um princípio que tenho hoje. Depois que li Rousseau, que o homem será mais feliz quanto mais prolongada será a sua infância, é uma coisa que, como educadora, aconteceu comigo, uma infância muito boa e bem prolongada. Lembro que a gente brincava de amarelinha, escolinha até adolescente. Foi uma infância muito boa, da mesma casa, do quintal, de árvores de frutas, de cachorro, todas essas coisas são importantes nas vidas das crianças. Tenho um irmão que me dou muito bem, hoje. Lógico que brigamos muito por conta de pegar as coisas, de usar o carro. Tirei a carta primeiro e ele pegava o meu carro escondido, tivemos muitas discussões mas é uma pessoa que me dou muito bem, falo todos os dias e tem os meus sobrinhos que são muito importantes na minha vida. De infância acho que não tenho nada... Tudo foi bom! P/1 - E a adolescência? Como que foi? R - Adolescência? A adolescência foi muito cerceada. Meu pai não deixava sair. Tudo que a gente queria fazer não levava e não deixava, só podia sair se a mãe de alguma amiga viesse pedir. Isso é uma coisa que não me agrada lembrar, em todos os momentos que queria passear, sair para alguma festa, alguém tinha que pedir para me levar, ele não levava e tinha que pedir. Essa é uma lembrança que não gosto! P/1 - É uma que gosta? R - Da adolescência? P/1 - É. R - Ah, acho que é a questão da cumplicidade das amigas, das conversas. Minhas amigas da adolescência são minhas amigas até hoje. Não sou uma pessoa que

muda muito as coisas, vou ao mesmo cabeleireiro, as minhas amigas são as de infância, de adolescência. Sempre fui agregando as pessoas, nunca fui perdendo de vista, mesmo aquelas que, hoje, já são avós, ainda somos amigas, vamos para aniversários, conversamos no Natal, ao longo do ano, procuramos nos ver. Da adolescência, tenho a lembrança da cumplicidade das amizades, de dar aula; já dava aula, achava legal ser professora. Nas férias de janeiro, dava aula para os irmãos dos meus amigos, filhos dos meus vizinhos, a turma que morava na rua que ficou de segunda época, que tinha ido mal na escola. Essa é uma lembrança muito boa da adolescência, já com 14 anos fazia isso. P/1 – E como era esse processo. Eles procuravam, sabiam, falavam uns para os outros? R – É, meu irmão trazia os amigos e aí comecei a gostar desse negócio de ensinar. Montávamos umas mesas na garagem e ficava dando aula. Era um grupo de português, outro de matemática. Depois foi melhorando. Daí foi a Física, quando começaram a crescer, a Biologia e começava a ficar entendida de tudo, foi interessante isso. Dava aula para quem estava abaixo de mim, por exemplo, quando estava na sétima série, dava aula para a quinta, para os amigos do meu irmão. Quando estava na oitava, ensinava para quem estava na sexta. A maioria eram meninos que ficavam de segunda época. Acho que os meninos não gostavam tanto de estudar. Era interessante porque fui desenvolvendo isso de gostar de dar aula. Depois, no Colegial, comecei a dar aulas para as crianças menores, os irmãos desses adolescentes que estavam numa faixa etária menor que, às vezes, não estavam indo bem na escola, dava o ano todo de reforço, acompanhamento e já ganhava, já cobrava por esse trabalho. P/1 – Como era para os seus pais essa atividade já, na adolescência, de dar aula para a vizinhança, para os amigos do irmão? R – Acho que era orgulho. Primeiro, porque, às vezes, as minhas primas iam para a praia nas férias de Janeiro e eu não ia. Acho até que o meu pai gostava que não fosse porque daí era uma coisa mais forte que me fazia ficar, que era dar aula. Acho que eles sempre gostaram. Tirava o carro da garagem para dar aula, tinha toda essa logística. De manhã, meu pai tinha que tirar o carro antes de trabalhar para eu poder dar aula, montar as mesas de cavalete, aquela coisa. A rotina da casa mudava. Minha mãe não podia ligar o rádio porque atrapalhava. Na época, as pessoas gostavam de ouvir rádio e atrapalhava. Tudo isso mexia um pouco na casa. Estou lembrando agora. P/1 – E voltando um pouquinho, como aluna, como iniciou? R – Como aluna? Olha, estudei num grupo escolar perto da minha casa que, na época, era uma escola pública e, depois, na quarta série, a gente tinha que fazer uma coisa que se chamava admissão, lembrei agora. Você fazia um teste porque as escolas do bairro só tinham até a quarta série, aí tinha que fazer a admissão para ir à uma escola grande no centro da cidade. Fui para o Instituto de Educação que era o Carlos Gomes, uma escola antiga de Campinas. Eram duas escolas as mais importantes, o Carlos Gomes e o Culto à Ciência. O Carlos Gomes era onde estudaram todos os expoentes de Campinas da época, até a própria Regina Duarte, cuja professora a influenciou a ser atriz. Todo mundo que tendia à Humanas ia para o Carlos Gomes e todo mundo que queria a área de Exatas, estudar no ITA [Instituto Tecnológico de Aeronáutica] ia para o Culto à Ciência. Como já achava que ia ser professora, fui fazer a admissão para entrar no Carlos Gomes e de lá não saí mais. Saí professora. Fiz de quinta à oitava série e depois o ensino, na época, chamava Colegial e, depois, fiz o Magistério. Saí formada professora, então, como aluna, fui boa, talvez mediana em Matemática porque era uma área que não tinha muita afinidade. Mas gostava de ensinar Matemática! Gostava de descobrir o que o professor - que considerava mau - não ensinava, porque aprendia e, na prova, caía o rodapé do livro, quer dizer, aquilo que ninguém pede, que hoje, uso essa expressão para os nossos professores que é completamente abominável exigir do aluno o rodapé. Têm que exigir a essência, o importante, o que tem desdobramentos, mas nunca o que leva à nada. Tive professores de Matemática que talvez por isso não gostasse, sempre procuravam ir... se, no final do processo, errava uma pequena coisa, tudo era considerado errado. Não valia o que fiz para chegar lá. Então, fui uma aluna de nota seis e, nas demais áreas, fui muito bem porque gostava de escrever, ler e tive muitos professores que me incentivaram a isso. Tinha uma professora de Português que foi quem esteve comigo no antigo Ginásial, hoje, Fundamental, depois no Magistério e na faculdade, onde fui fazer Letras, inclusive, por conta dela. P/1 – Como era esse colégio que estudou? R – Era um colégio que, basicamente, foi feminino por muito tempo e quando estive lá, já era misto. Um colégio tradicional, o mais importante da cidade. Estavam lá os melhores professores da cidade. Um colégio com muitas exigências, detalhes, por exemplo, se chegasse um minuto atrasado, na época, isso era importantíssimo, eram valores. Hoje, existe toda uma maleabilidade, mas eram valores que se prezavam muito, muito exigentes e sérios. Foi a escola que teve uma segunda parte na minha formação, um papel muito sério por ter professores com o compromisso de educação, a maioria, e, por isso, gostei muito. P/1 – E outras atividades da escola? R – Sempre tiveram. Desfiles, visitas, passeios. A minha turma, por exemplo, foi a primeira que saiu para fazer uma viagem de formatura. Fomos para Foz do Iguaçu e essa turma se encontra até hoje. Nos encontramos a cada dois anos, alguém se movimenta e a gente se reúne. Foi uma turma muito marcante na escola. Fui a primeira aluna a participar da APM, Associação de Pais e Mestres. Criaram duas vagas para alunos e eu e uma amiga participamos, representamos os alunos da época. P/1 – Lembra de algum caso? R – Xi, foi assim... fui muito presidente do Grêmio, muito viva na escola. A gente fez teatro, adaptamos Gil Vicente para o século XX, ficamos um ano fazendo teatro. Fizemos teatro infantil... quer dizer, foi uma turma que movimentou muito a escola, inesquecível, tanto que a irmã da minha cunhada se encontrou com quem foi nossa diretora e ela se lembrou de mim e meu nome completo. Nem imaginava que uma pessoa que foi diretora, na época, ia lembrar o meu nome e ela foi comentar que foi de tal turma e ela falou: “Você foi de tal turma de fulana?”, e a minha cunhada falou que sabia do meu nome, então, falei: “Bom, sei lá” e ela comentou o que eu estava fazendo. Foi uma turma marcante, tudo era importante, a gente fazia campanha para arrecadar coisas para lugares mais carentes. Foi uma turma extremamente atuante. P/1 – De qual série? R – Do Magistério. P/1 – E da quinta à oitava série? Como foi? R – Na quinta, acho que foi normal. Fui uma aluna que passou no anonimato, mediana. Quando entrei no colegial, na época, o magistério, é que a turma teve uma força muito grande, uma identificação muito grande. P/1 – Tem alguma lembrança mais forte desta época escolar? R – O que tenho de lembrança? Tenho lembranças do teatro, do Auto da Barca do Século XX que a gente fez de Gil Vicente, trazendo personagens do século XX para a peça. Fizemos um estudo muito grande, ainda era adolescente e trouxemos personagens que estavam sendo debatidos, na época, como a prostituta, o homossexual, a pessoa avarenta. A gente trouxe esses personagens para compor e atuar e, na nossa turma, cada um fazia uma coisa, cada um tinha uma especialidade. Quem não foi para o palco, escreveu, quem não escreveu, fez a maquiagem, quem não fez a maquiagem, fazia o som, todo mundo se uniu muito. Acho que foi um trabalho que marcou muito, inclusive, a vida da escola. Ficamos representando um ano no Sesc de Campinas que cederam através de uma professora e todas as escolas foram ver. Muitas reportagens saíram, na época, até fiz umas peças e fui convidada para umas, amadoras de estudantes, em Campinas, mas aí já comecei a trabalhar e deixei este lado. P/1 – E cursos paralelos? R – Cursos? Fiz inglês, desde pequena, queria aprender, então, estudava com uma professora em frente à minha casa. Desde pequenininha me ensinava, era nora de uma amiga da minha mãe que tinha se casado e sido secretária bilingue numa empresa e não estava trabalhando. Me ensinava e comecei a estudar inglês, fiz a vida toda e depois fiz taquigrafia, tudo o que aparecia: caligrafia, taquigrafia, leitura dinâmica. Era menos oferta do que hoje. Depois fiz faculdade, todas as Semanas de Estudos, Pedagogia e Pós-graduação em Administração Escolar. Sempre procurei estar atenta com o que acontece. No ano passado, fiz Geração do Conhecimento. Na medida do possível, sempre procuro estudar. É uma coisa que gosto muito. Costumo dizer que, agora, não sou especialista em mais nada, nem em português que era. Sou uma generalista. É uma pena porque, pra mim, não sei se é bom, não sei se consigo ler tanto quanto queria, aprofundar o tanto quanto queria. A minha função na

Fundação, hoje, não tem um dia igual ao outro e o dia todo é para resolver problema, tenho que estar vendo os problemas das escolas, pensando nos nossos resultados e projetando o que queremos, então, o dia-a-dia é pesado para estar se aprofundando nas coisas. Esse é um lamento que tenho, um pesar. P/1 – O que te influenciou mais para a escolha da sua carreira? R – O que me influenciou mais? Tinha duas opções: ou ia ser juíza ou professora. Aí, a minha família desconstruiu a minha hipótese de ser juíza dizendo que para mulher não era uma boa profissão mas acho que teria me saído bem, é engraçado, hoje, acho que teria me saído bem. Desconstruiu e como gostava de dar aula, fui ser professora. Fui influenciada por uma professora que tive. Sem dúvida nenhuma, uma professora de Língua Portuguesa. P/1 – Qual era o nome dela? R – Juraci Sauzano Fiore que faleceu recentemente. P/1 – Ana, e a formatura? Como foi a formatura dessa turma? R – Foi ótima, maravilhosa. Tenho excelentes lembranças. Fizemos duas viagens, uma para Foz do Iguaçu, depois, no ano seguinte, reunimos e fomos para cidades históricas em Belo Horizonte. Aí, a turma já estava menor porque alguns se casaram; estavam namorando e se casaram. Fomos de micro-ônibus. De ônibus passou a ser micro. Mas foi muito bom, só tenho lembranças boas da minha escolaridade da parte de Educação. P/2 – E depois do antigo colegial? R – O antigo colegial já era magistério, então, a carga curricular era composta por uma parte básica e a cada... ia sendo aumentada pela parte que dizia a respeito de ensinar a dar aula. No primeiro ano, tinha uma carga menor com alguns componentes tipo filosofia, psicologia, na área geral. No segundo ano, já ia afinando um pouco e, no terceiro, quarto ano já trabalhava como ensinar e trabalhar com criança. Ensina a dar aula de matemática, português, história, geografia, ou seja, já era metodologia de como se ensinar, logicamente, com uma proposta antiga de trabalho, alfabetização pela cartilha, muito mais focado em aprender a dar respostas decoradas, não era a escola que ensinava a pensar. Tive bons professores que desde então, intuitivamente, sem saber que isto era vanguarda, ensinavam a pensar. Alguns professores provocadores que colocavam no colo da minha turma muitas coisas para se resolver, projetos e o fato de se colocar problema fazia, como adolescentes, a pensar em soluções que eram mais ou menos como se fosse hoje, na metodologia moderna. Logicamente que, hoje, tem todo um tratamento científico para se fazer um projeto. Intuitivamente deram essa formação que foi o que gostei mesmo. Foi por aí, tanto que quando me formei, ano seguinte, já entrei na Fundação. Um professor ligou na minha casa e falou que tinha lido um anúncio no Banco Bradesco, em Campinas, que ia abrir uma escola. Não sabia que tinha escola da Fundação Bradesco, nunca tinha ouvido falar, não tinha conta em banco, não tinha nada, tinha acabado de me formar, aí falei: “Vou lá!” Tomei o ônibus e fui lá ver. Fiz a inscrição, tipo assim, fui terça-feira fazer a inscrição e, no sábado, era o teste. Levei uma amiga junto comigo que é amiga até hoje, por sinal, era noiva, na época, fomos fazer a prova sábado à tarde. Chegamos, não sabíamos o que ia cair na prova, só fomos com o que tínhamos aprendido, ninguém forneceu nada para nós, era uma prova para ser professor. Fomos lá fazer a prova e ela louca para ir namorar, brava porque estava demorando, aí acabamos assim: “Eu vou embora!” Falei: “Então, vai, porque vou fazer a prova bem feita!”. Queria trabalhar. Fiz a prova, o melhor que pude, já até entreguei a prova para vocês, né? Com 18 anos, com Magistério e ela foi embora porque tinha que namorar às quatro horas. A prova tinha começado às três, fez qualquer coisa e foi embora. Também ela não ia dar aula nunca, tanto que virou secretária da GM [General Motors], outra coisa, gostava da área administrativa. Fiz a prova e fui chamada depois de alguns dias na agência de Campinas para uma entrevista e aceitei. O interessante: aceitei trabalhar sem saber onde era a escola, como era, nada, mandaram tirar os documentos, tirei e cheguei em casa e meu pai: “Mas como? Você vai trabalhar onde? Onde é essa fazenda Sete Quedas?” E falei: “Não sei!” Bom, levei os documentos e fui admitida, fui lá e me contrataram. Quando me chamaram para dar início ao trabalho, tipo assim, a escola começou 22 de abril, no dia 21 foi feriado, meu pai falou assim: “Não, você não vai sozinha, eu tenho que levar você, ver onde é que é. Como vai chegar lá?”. Fomos de carro, com o meu fusquinha, ele falou: “Você vai dirigindo para saber como chegar lá?”. Lembro que meu primeiro desafio foi enfrentar a estrada de terra, como é hoje a que você foi na _____, e os bois vindo na minha direção, fiquei desesperada, entrei em pânico, tanto que parei no acostamento, fechei o olho e via aquelas vacas lambendo o vidro do carro, desesperada e o menino tocando a boiada. Meu pai falou: “Você tem que se preparar porque vai ter que enfrentar isso, vai ter que vir de carro!”. Era uma estrada de terra horrível, não tinha acostamento, não tinha nada. Quando chovia era um sabão que podia bater nos barrancos e, no dia seguinte, começaram as aulas e fui. Enfrentei os bois vindo, muitas vezes, paravam e tinha que esperar passar. Só que depois que comecei a dar aula e, logicamente, quem tocava a boiada era irmão de alunos, a gente era conhecido no lugar, sabiam que tinha medo e por aí foi e, com isso, comecei a dar aulas na fazenda. Foi neste dia que dei uma olhada para ver como é que era, não sabia onde ia trabalhar. P/1 – E como é que foi seu sentimento em relação...? R – O meu sentimento, nossa, amava aqueles alunos, tinha verdadeira paixão por eles. Tinham dois meninos negrinhos, bem negros e gêmeos, gêmeos não, idênticos, na minha primeira turma e que eram assim, um tinha muita dificuldade e o outro aprendia muito. Nunca esqueço deles, até hoje, porque eram duas crianças muito pobres que moravam ali naquela estradinha e cujo pai havia sido assassinado, mas tinham bom humor, de tudo faziam graça e eu tinha uma classe, terceira série, encantadora, todos, amava as crianças e comecei a trabalhar botando em prática tudo que tinha aprendido no magistério, fazendo o melhor que podia. Mas o que achava melhor era gostar muito do que fazia, isso me fazia ir atrás, procurar livro, comprar livro, tanto que, nos primeiros meses, logicamente, que o banco ainda não tinha essa informatização que tem hoje, a gente recebia o salário num envelope e o primeiro salário demorou muito para chegar, tipo três meses, era aquela fase de implantação e a gente não recebia. Lembro que as minhas colegas professoras, logicamente, começaram a criar problemas porque precisavam de dinheiro para poder ir para lá dar aula, manter a faculdade. E como eu dava aula particular, tinha uma reserva de dinheiro que me permitia ter condições de dar aula, voltar e ainda pagar a faculdade, porque já estava na faculdade. O último ano de Magistério fiz concomitante com o curso de Letras, já estava na faculdade, no segundo ano. Lembro que as pessoas: “Ah, eu vou embora!” E eu falava: “Eu não vou!”. Aí, quando regularizou, nunca mais houve um dia de atraso no salário. Era um momento de implantação da fazenda, não havia telefone para se comunicar com a matriz, o banco tinha comprado essa fazenda, 230 alqueires e os departamentos da empresa estavam indo para lá. Lá estava a marcenaria do banco que fazia móveis para todo o Brasil, estava a área de documentação do banco, um arquivo gigantesco que depois virou a _____. Estava crescendo, em franco desenvolvimento e os funcionários que estavam indo para lá, levavam seus filhos, tinham casas e essas crianças eram nossos alunos e, para completar, da comunidade, eram crianças pobres que moravam na Reforma Agrária, como chamava o bairro. Era bairro rural, Saltinho e Reforma Agrária, como chamam até hoje. E eram essas crianças que vinham. A pureza da criança de uma cidade como Campinas com a pureza da criança da zona rural que eu não conhecia, porque nunca estive na zona rural. Morava no bairro, minha mãe sempre morou no bairro mais desenvolvido, onde sempre teve todo o urbanismo e não conhecia a zona rural. O que me encantava era essa pureza. Era a criança levar de presente uma florzinha do jardim, um pedaço de queijo que a mãe fez. Isso me encantava muito na Educação. E essas famílias davam muito valor ao professor. Na época, o professor era muito valorizado. O professor que estava na fazenda de Sete Quedas, na escola do Bradesco, dando aulas para crianças, filhos de funcionários, moradores da zona rural, era a transformação da região. Éramos cinco professoras das quais tinha sido muito bem colocada na prova porque das cinco, uma era funcionária do banco que tinha sido transferida porque tinha formação, a outra era irmã da diretora que tinha ido para lá, a terceira era uma pessoa do relacionamento do banco, quer dizer, na verdade, anônima, só eu que tinha ido lá, passado no concurso e que não tinha nenhuma referência com ninguém. Mas isso só descobri muito tarde, muito

tempo depois. Era uma professora comum, trabalhava, ajudava minhas colegas, já tinha saído do Magistério e gostava muito de fazer coisas de arte com as crianças, murais, tinha um ótimo relacionamento com as famílias e fui inventando coisas dentro do meu universo que era a sala de aula. P/2 – Isso em que ano? R - Em 1975, no primeiro ano que trabalhei, quando formei no Magistério. P/2 – Era professora e estudava? Como foi esse ano? R - Fazia faculdade. Foi assim, trabalhava na Fundação. Entrei na Fundação de manhã e fiz faculdade à noite. Em 1975, foi todinho assim, aí, em 1976, a escola criou a Quinta Série e fui convidada a dar aula de Língua Portuguesa. Só que tinha cinco aulas de português por semana, era uma classe só que ia ter. Nessa classe, minha aluna era a Ana Cleide que já esteve aqui, na quinta série, a menina que foi professora do meu sobrinho na educação infantil, hoje, era oradora ali da fazenda e da periferia da região e tinha que mudar o meu turno, por quê? Porque não consegui viver só dando cinco aulas de Língua Portuguesa de manhã. Dava duas aulas numa classe, nesta única classe que existia, ficava lá até a hora do almoço e depois dava aulas para a segunda série, à tarde e à noite, ia para a faculdade. Bom, isso foi em 1976, o tempo todo assim. Em 1977, na metade do ano, a escola abriu o curso supletivo para os adultos, funcionários do Bradesco que não tinham escolaridade, marceneiros, pedreiros, eletricitistas que estavam construindo as obras da fazenda, trabalhavam com documentos, arquivos e estavam lá trabalhando e ainda não tinham escolaridade completa, aí fui dar aula para eles à noite. Foi uma experiência fantástica, para mim, foi importantíssimo até porque me deu... descobri coisas para a minha formação que não tinha que era a psicologia para adultos, o cuidado que se tinha que ter, por exemplo, para ele não ter medo do fracasso porque senão abandona a escola e isto, até hoje, é assim. Hoje, quando analiso minha bagagem de ter passado por tais situações, me faz ter condições de discutir a evasão da escola. Quando o adulto sai, hoje, com certeza, é motivado pelo fracasso, tem medo, a psicologia tem que ser outra e ninguém ensina isso, hoje, nos cursos de Magistério. O foco da educação que era elitista, naquela época, não havia educação para todos, estava em dar aulas para crianças. O movimento de tentar trazer o adulto para a escola veio na década de 1980, esse movimento que o Brasil fez, acho que com muita importância, as empresas correndo atrás disso, o Mobral [Movimento Brasileiro de Alfabetização]. Mas eram movimentos que se limitavam apenas a ensinar o essencial e, na Fundação, a gente criou essas classes para, realmente, dar instrumentos a esses trabalhadores de terem melhor desempenho no trabalho e até melhorar a condição dos seus filhos na escola. Era um movimento que a gente começou a discutir. Tinha prazer em dar aulas para os adultos, foi muito pelo processo de descoberta que tive de dar uma aula diferente para agradá-lo. Ver a escola e o que era pior, a Língua Portuguesa ser o entrave de todos eles, escrever e ler. Tive que transformar essas aulas em agradáveis para poderem ter prazer e não desanimar, não abandonar a escola. Fiquei um tempo trabalhando nesse Supletivo e já estava na faculdade, era 1977, terminando Letras e já decidi que queria fazer Pedagogia. E, por conta das minhas experiências, costumava sempre registrar. Olha, dei uma aula de leitura com essas quatro etapas, acho que a criança tem que aprender a ouvir primeiro, depois ler silenciosamente, depois ler com o grupo, depois individualmente, coisas da época que a gente lia e ia montando os projetos. Com isso, acho que acabava trabalhando muito intuitivamente na troca de experiência com as outras professoras, então, na época, entenderam que poderia ser coordenadora, orientadora delas, coisa que nem sabia que podia ser, mas que fazia, intuitivamente, e aí me fez ir para Pedagogia. Registrava as minhas experiências para que pudessem fazer também e ver se dava certo. Fazia um trabalho com as crianças no laboratório de Ciências, de plantas, animais, cobras, qualquer coisa que fizesse, tinha o costume de registrar e compartilhar e, aí, iam seguindo e achavam que poderia ser orientadora e virei. Aí fui consolidar essa formação com o curso de Pedagogia. Logo, em seguida, isso já em 1979, 1980, virei orientadora até 1983, 1984 e passei a ser Diretora da escola. P/2 – E esse período de orientadora? R – Nesse período, a gente inventou um milhão de coisas, foi o período mais rico, acho, da escola de Campinas, que hoje tem 30 anos, vai fazer 31. Lembro que eu e uma professora de Ciências, queríamos fazer um trabalho com as mães. Criamos um Clube de Mães onde as mães iam aprender crochê, tricô, costura e, com isso, a gente falava de vacinação, doenças sexualmente transmissíveis, orientação sexual, coisas que nem sei se sabíamos fazer, mas se metia e ia atrás. Uma sabia costurar e: “Ah, essa líder aqui, Dona Josina, sabe costurar, então, vai ensinar esse grupo a fazer costura para melhorar a renda das pessoas, a outra sabe fazer bolo, então, fazer bolo”. Bom, a gente movimentou muito a escola, por isso digo que a minha história está toda lá, registrada em Campinas. Deste Clube de Mães, muito empírico, saiu o que hoje se chama Educação Profissional Básica na Fundação, a FICT, Fundação Inicial dos Trabalhadores que, hoje, tem, em todo o Brasil, esses cursos para as comunidades. Nasceu lá, desse Clube de Mães. Aí uma pessoa que trabalhava aqui, na matriz, foi lá, viu e melhorou o projeto, deu corpo e ele foi implementado no Brasil todo. No fundo, nasceu desta experiência, esses cursos que temos hoje para trazer os pais, a comunidade para a escola, nasceram desse incipiente Clube de Mães. P/1 – Foi meio que um laboratório? R - Foi, do jeito que a gente sabia fazer, na sala que tínhamos, porque a escola tinha quatro salas de aula, era pequenininha, cem alunos e a cada ano, foi crescendo, só completou o seu ciclo depois de muitos anos. Começou em 1975 e, em 1976, teve a quinta, em 1977, a sexta, 1978, a sétima, em 1979, a oitava e, em 1979, saiu a primeira turma do antigo Primeiro Grau, depois, em 1980, teve o colegial, foi implantando, do qual já participei. Olhe como é interessante: quando se formou a primeira turma do ciclo, virei diretora, então, foi quando a gente começou a implantar... queria tudo para a escola, tudo que pudesse, queria ter. Queria curso de informática, eletrônica, administração que, na época, tinha aqui, tudo que queria, tinha aqui e fui fazendo coisas que nunca ninguém me ensinou, tive que passar pela descoberta de tudo, montar um processo para entregar o curso de eletrônica: “Eu faço!” Não saía de férias, fazia, me virava, quer dizer, é interessante, porque hoje esse movimento..., acho até que pela necessidade que tive, isso é meio intuitivo, estou lembrando disso agora, todas essas etapas que passei, hoje, procuro sistematizar tudo. Tudo, hoje, na Fundação, tem Instrução, Diretriz por conta de que, na época, estava muito centrado nas pessoas, quem queria fazer, fazia, então, as escolas estavam lá e claro, como a Fundação sempre foi muito cuidadosa ao contratar as pessoas, sempre teve sorte de contratar gente que se envolvia com a obra, se comprometia com o que é, com o quê a gente queria fazer e fazia o melhor. As minhas colegas diretoras, nas suas diversas regiões, procuravam sempre fazer o melhor, mas isso não era um sistema de educação, não era o que a gente, hoje, tem. 40 escolas interligadas, sendo avaliadas com instruções precisas, quer dizer, a criatividade para coisas regionais. A gente tem um compromisso, metas para alcançar, resultados que tem que dar conta porque é um grande investimento. Sou responsável por um orçamento de... eu e nossa equipe, 160 milhões. 157 milhões gastamos esse ano, quer dizer, cada caneta que assino é um dinheiro que tem que chegar até o aluno da melhor forma. Esse é o maior compromisso que sempre tenho. Agora, sem dúvida nenhuma, a minha experiência de escola é importantíssima para minha formação hoje. Até outro dia brinquei, queriam indicar uma pessoa para ser diretora lá e falei: “Não foi professor, não vai ser!” “Ah, você mudou de ideia?” E falei: “Mude! Para mim, agora, diretor tem que ter passado na sala de aula, não quero tecnocrata mais [risos].” Mas isso é um lance que falei meio brincando, nem sei se vai acontecer, é só uma ideia minha e não vale nada, só quando decide no grupo. P/2 – Mas aproveitando essa ideia, acha que esse tempo todo que passou pelas salas de aula, por toda a formação das escolas, os colegas, ajudaram para o desenvolvimento do trabalho? Até agora? R - Mas muito, é claro, porque estive na sala de aula, estive orientando professores e estive na escola. Hoje, para tomar uma decisão, sei o que significa lá na ponta, sei e ainda sinto. Digamos assim que não sei tanto, porque já estou afastada deste espaço há muito tempo. Estou fora da escola desde 1991, embora visite as escolas e tudo, mas da rotina estou afastada. P/2 – Mas conhece! R – Conheço onde as coisas acontecem, porque Educação é uma coisa que pode ter umas idéias mas, na

hora, que o professor fechou a porta, faz o que quer. Você precisa ter... a pessoa mais importante do processo é o professor. P/2 – E como eram os colegas, naquela época? R - Olha, os meus colegas, nunca tive nenhum.. ninguém.. tem gente que fala: “Ah, esse aqui me puxou para a frente.” Nunca tive ninguém que me causou problema. Tenho professores que, enquanto diretora, tive que fazer desligamentos, mas com transparência e, hoje, são pessoas que visitam, são amigos da escola. Estive na escola de Campinas até 1991, nunca tive reclamações trabalhistas de ninguém, porque acho que, intuitivamente, não digo que sabia disso, não sei como, mas procurava fazer sempre o melhor, intuitivamente. Talvez não seja a melhor palavra, mas sempre procurava fazer o melhor, que fosse pelo pior caminho, nunca queria deixar dúvidas. O meu esforço sempre foi sobrehumano para não errar e não prejudicar as pessoas, ser justa, dar chance para as pessoas melhorarem, dar diretrizes, falar o que quer, não enganar as pessoas tentando achar... tem professor que não pode dar uma classe de adolescentes porque não tem familiaridade com adolescentes. Tentando encontrar o melhor, a pessoa certa para o lugar certo. Errei muito, mas sempre procurei acertar o máximo e tive equipes que me ajudaram muito. Acho que foi uma grande sorte minha, as minhas equipes, todas, de secretária, de quando era professora, os meus colegas quando fui orientadora, os meus professores quando fui diretora... Não tive ninguém que me deu trabalho, é interessante isso, tenho que admitir que a gente transformou, bateu e assoprou, dava bronca e elogiava, mas fazia o possível para ter a melhor qualidade de ensino na escola, no período em que estive lá e acho que fazendo um paralelo com hoje, o meu maior desafio foi descobrir talentos, encontrar talentos para continuar a fundação. Estou aí fazendo, começamos acho que, há dois anos, o mapeamento de competências, avaliando desempenhos cientificamente das pessoas e estamos mapeando todas que são talentos e que podem continuar a Fundação. Esse é o grande desafio nosso. Além de ter a Escola do Futuro, de pensar para onde vamos, como vamos crescer na qualidade. Um grande desafio hoje, porque já estou há 31 anos, daqui a pouco tenho que sair, não sei quando, não me vejo fora do trabalho, mas tenho que pensar nas equipes, não sou eu, nem a minha equipe, é lá, na base, que temos que descobrir talentos para continuar a Fundação porque vamos passar mas ela vai continuar. É obra, é eterna, né? P/2 – Ana Luiza, contou-nos desse projeto piloto com as mães e vários cursos. Quais outros houveram, de testar e depois ampliar para as outras escolas? R – Como esse? Olha, muitas coisas que fazemos até hoje, não fazemos no atacado, sabem, 40 escolas de uma vez, porque não conseguimos medir os resultados, por exemplo, a escola de Osasco. Quando vim pra cá, não pude ter o foco em Campinas, seria muito antipático se continuasse com a referência de Campinas, né? Era o lugar onde estavam as pessoas de minha confiança, do meu dia a dia, então, desloquei um pouco o foco e botei os olhos na escola daqui. Entendia que teria de ser um laboratório por conta de estar perto de nós, de ter gente muito competente, profissionais muito qualificados. Começamos a testar muitas coisas aqui, por exemplo, a construir as professoras na Unidade II da Ana Lúcia, construir um material para a sala de aula, apostilas para as crianças. Hoje temos isso implantado pelo Brasil inteiro! Todas as escolas usam o nosso material didático que nasceu das professoras daqui. Nasceu, daí, um processo enorme porque esse material foi para todo o Brasil, todo mundo pôde olhar e analisar. Evidentemente, aqui falam do Rio Tietê. No Nordeste, tem que falar do Rio São Francisco. Cada escola teve que adaptar muitas coisas ou falar do Tietê, mas também falar do seu rio local, falar da Dona Odila que era a vice-diretora daqui, tinha lá: “Faça uma entrevista com a sua vice-diretora”, mas cada um fazia com a sua, adaptado. Esse material foi construído aqui, demos muita força para os professores, para a equipe, com consultorias, acompanhamento para se transformar num material do país, das 40 escolas. Foi um projeto piloto que surgiu aqui e se expandiu. Vou precisar pensar, porque a maioria das coisas nasceram como pilotos, por exemplo, a questão da Informática, começamos aqui e os Centros de Mídia, a Robótica... agora, fizemos projetos pilotos e deslocamos para as escolas. Hoje, a maioria dos nossos projetos têm sido assim, testados, medidos e depois vai para as escolas. Tínhamos... acho que a nossa equipe não tem cansado de fazer mudanças acompanhando as tendências da Educação, por exemplo, vivi todas as etapas, vivi alfabetizar pela cartilha, vivi; não estou dizendo que foi ruim, foi o que houve de melhor naquela época, mesmo porque também aprendi pela cartilha, vivemos aulas separadas, umas aulas, meninos e meninas, tivemos até Educação Física separada e isso, foram avanços que depois a gente foi estudando, adaptando, mas algumas coisas saímos implantando no Brasil todo e outras tivemos que ter mais cuidado. Agora, a gente está com esse projeto do PDA. O Rivaldo deve ter comentado. Estamos trazendo do Chile uma parceria e será implantado. Tenho duas pessoas da minha equipe que vão passar 15 dias no Chile e estão sendo treinadas para isso, vamos testar somente em duas escolas porque a massa de tudo é complicada. Tecnologia é cara e precisa ter resultado para mostrar às pessoas, a gente não consegue... o professor, hoje, tem, pela sua formação, resistências, o que é ótimo porque acredita em alguma coisa, porque senão acreditar naquilo que faz, aceita qualquer coisa, mas ele tem hipóteses bem construídas, formação, então, para desconstruir isso e aplicar um novo material, tem que mandar ele testar, ele tem que gostar. As apostilas foram fundamentais nesse processo. Foram para o Brasil todo, analisadas, riscadas, fizemos visitas, conversamos e com elas, a gente arrumou, melhorou e aí saíram para o Brasil. Mas de que forma saíram? A princípio, pedimos que cada escola se manifestasse, quem quisesse poderia usar, quem tivesse o seu material e o considerasse e não quisesse, ficava à vontade, só que, no final do ano, cobrei os resultados, esse foi o aspecto surpresa. Quem acreditava que o seu material era muito bom tinha que ter o mesmo resultado que os demais e quem não teve, tive que enfiar o material no ano seguinte, mas tiveram chances de usar os deles primeiro e depois a gente entrou num processo de começar a avaliar. A instituição tem que ter uma avaliação interna. A externa está aí, na empregabilidade dos alunos, o Enem [Exame Nacional do Ensino Médio], o ensino superior, mas precisa ter uma avaliação interna para balizar o nosso trabalho, uma avaliação para saber se o ensino vai indo bem ou mal, se os alunos sabem escrever bem ou não, se são críticos. Tem que ter para balizar o material didático, a capacitação dos professores. Isso tem me ajudado muito. P/1 – Ana Luiza, conta pra gente um pouco do processo de Campinas para Osasco. R - De Campinas para Osasco foi duro, no começo, muito. Engraçado que sofri muito nos primeiros meses. Sabe o que dizia? Era feliz e não sabia. Era uma frase feia que usava. Odeio, agora, usar essa frase, mas usei muito tempo porque lá tinha controle, era uma escola, sabia tudo o que acontecia, conhecia todos os alunos, tinha noção da dimensão do problema, se era raso, se era profundo e tinha uma equipe nota dez, em todos os sentidos, o que falava hoje, o que discutia hoje, amanhã já estava acontecendo. Se tinha uma ideia a ser discutida; nunca era minha porque chegava lá; a gente discutia, melhorava e no dia seguinte já estava acontecendo. Lembro assim de situações que vivenciamos, em relação à disciplina dos alunos. Tinham dois prédios onde era o (Bit?) hoje, era onde funcionava o... uma escola de quatro mil alunos, então, hoje, são os alunos de PHE, Posição Hidráulica Eletrônica, só rapazes. À noite, funcionava lá e, no outro prédio, funcionava Administração, Curso para adultos, o Colegial comum. Lembro que ia na escola, tinham aulas no sábado, ia todos os dias, era difícil chegar depois que começasse e sair antes que terminasse. Fui muito presente. Não sei se foi um erro, considero como um, porque coloquei muita força onde poderia ter deixado. Talvez ter tido mais tempo para pensar mais coisas, estudar mais, centrei muito o foco na operação, mas talvez a escola tenha sido desta forma. Hoje, já tem os melhores resultados como os daqui de Osasco, por conta desse tratamento, não sei exatamente, sei que tinha profundidade em todos os assuntos, não era nada discutido banalmente, tudo era muito bem acompanhado. Se tivesse um problema de disciplina, como tive uma vez: os meninos tomavam lanche no refeitório e um dia apagou a luz e jogaram um copo de leite, sabe guerra de leite? Jogaram nas cortinas, em tudo, no chão, neles. Quando acendeu a luz, aquilo estava em petição de miséria e eu não estava na escola neste dia. Aí o Alex, que já veio aqui, era meu vice-diretor da época, trabalhou comigo e

depois foi ser diretor em Registro. No dia seguinte, de manhã, ele me ligou, contou o que aconteceu de manhãzinha e disse o seguinte: "Olha, deixamos o espaço como estava para você ver!" Lembro que fui lá, era o refeitório utilizado pelo banco, onde dava treinamento na Fazenda Sete Quedas. Fui lá e fiquei muito triste diante daquilo. Mandei tirar as cortinas, lavar, limpar, tirei fotografias do espaço, não sabia o que fazer e falei: "Bom, vou reunir os professores no primeiro horário". À tarde, reuni os orientadores, o Alécio, discutimos exaustivamente, mais que o necessário. Penso assim a questão, vamos conversar com os professores e decidir o que fazer quando os alunos chegarem na _____, à noite. Já sabia o que seria. A tendência seria cortar a merenda, os professores têm dessas coisas, corta o lanche e achava que era exatamente o que não podia fazer, era o que estavam esperando, sabe assim? Mudança de comportamento nenhuma. Esse é um fato muito marcante de gestão na área de disciplina, na escola, que uso muito ainda, essa reflexão, não o caso. Lembro que pensei o dia todo que deveríamos surpreender os alunos com um aspecto surpresa. Os alunos chegaram e todos esperando muito o que iria acontecer, porque sabiam da gravidade tanto que a Comissão de Formatura trouxe coxinha pra vender, empadinha, sabiam que não ia ter lanche! Falei que poderiam ir para suas salas. Falei, na entrada, que não iria ter nenhum professor com eles na primeira e na segunda aula e que iria conversar com os professores. Fiz uma reunião, acho que de duas horas com os professores, onde exaustivamente tivemos que discutir e chegar onde queria, mas sem falar. Queria que houvesse uma ação que não fosse suspender merenda, nenhuma posição deste tipo imediatista e canalizando, um pouco, chegamos à conclusão, direcionando a discussão, que o melhor seria ter uma mudança no comportamento do professor, porque o aluno do ensino médio ou técnico é muito próximo dele. É um advogado que dá aula, um engenheiro eletrônico, um engenheiro da área de informática. Eram cursos técnicos, então, estão muito próximos na questão do trabalho, há uma identificação muito grande do professor com o aluno, nessa fase. Consegui convencer os professores e chegamos à conclusão de que deveriam mudar o comportamento com os alunos, entrar na sala de aula, sair e não falar com ninguém, por vários dias. Mudaram. Foi a melhor coisa que aconteceu. Teve lanche, no mesmo dia, normal, não teve suspensão, durante uns 15 dias os alunos me procuravam para saber quando iriam ser suspensos, porque não aguentavam mais a indiferença dos professores [risos]. P/1 – A indiferença foi a pior coisa. R – É, foi a pior coisa. Foi muito legal, quer dizer, é uma descoberta, em relação ao que o adolescente quer. Depois de uns 15 dias, os professores não suportavam mais essa frieza, entrar na aula e sair, entrar e sair, aí, os meninos acabaram procurando a gente, fizeram uma retratação por escrito que não suportavam mais, que a gente desse logo a punição porque não toleravam mais. Isso foi uma coisa muito marcante na minha gestão, um conflito de disciplina que tem todo dia em escola. Depois discutimos, eles choraram, foi muito bom o trabalho que a gente fez de reflexão e, hoje, já usei esse exemplo, essa situação outro dia, dois ou três anos atrás, em João Pessoa, quando uma aluna botou um... (Fim do CD 1/3) (Início do CD 2/3) R - Fala, Damariz! P/1 – Ana Luiza, tem mais algum caso desse de utilizar psicologia pedagógica? R - Tive um caso aqui, em Osasco, interessante também. Logo, no começo, quando cheguei. A escola da _____ ocupa as nossas dependências. Eles tinham aulas nos andares de baixo e eu ainda estava muito presa a ser diretora, tomava muito conta disso. De vez em quando, ando pelo prédio, saio da sala e vou andando e as pessoas te veem fazendo isso, acaba sendo a pessoa que vão dar o problema, isso é líquido e certo. Um dia, uma pessoa, uma senhora da limpeza veio falar comigo: "Olha, Dona Ana, tem um problema, os alunos estão deixando a classe muito suja." "Como assim?" "A senhora anda pela escola mas anda por onde a gente limpou, é bom a senhora vim ver e eu: "Tá bom, então, amanhã, a senhora não limpa que venho ver". Alunos do colegial, saiu a turma e fui olhar. Meu Deus, a sala estava imunda! Papel, copinho, um lixo. E falei: "Num vai limpar, fecha a porta que amanhã quando voltarem... Não vou falar nada para ninguém, vão encontrar a sala assim e vão gritar porque conheço os alunos daqui." "Ninguém limpou nossa sala!" Aí mandei o rapaz preparar a filmadora, filmou tudo antes e deixei quieto. Quando entraram na sala, a primeira providência foi falarem, já chegou para mim o assunto: "A sala não foi limpa, o pessoal da limpeza não limpou". Desci lá, chamei a vice-diretora, a Emiliana, da época e que ainda é, e fomos lá. "É assim que deixaram, agora, a sala é assim". Olha, eles mesmos saíram catando os papéis e os copinhos. Valeu, entendeu? Porque a questão é: são exemplos que só no dia a dia e se estiver predisposta a refletir sobre ele, sobre os problemas do cotidiano. A gente fala muito, fala muito, inclusive, para os gerentes, Cristina, Antônio Carlos, Jéferson e está escrito em todo livro de pedagogia que o professor tem que refletir sobre a sua prática, só que devemos fazer isso também enquanto gestores da educação, refletir sobre como a gente encaminha essas questões, não é só o professor que tem que rever como deu aula e melhorar a seguinte. Esse contexto de escola, banheiro, pátio, de outras salas, também tem que ensinar o aluno a cuidar, é o espaço dele e através disso, não é que virou um case, mas dá uma luzinha para pensarem um pouco no processo de tomarem decisão, que não podem estar centrados, muitas vezes, no imediatismo, devem estar centrados na reflexão que tem que fazer, no que vai mudar o comportamento, no que tenho que transformar e o que transformar, às vezes, não é a sua reação de transformar rápido o problema. É um processo mais complicado, mas isso acho que é o tempo, a experiência que vai transformando. Os diretores que ficam mais tempo, que estão sempre acompanhando o dia a dia, têm essa experiência. Vocês testaram aí N diretores e todos têm uma bagagem em relação ao cotidiano da escola, por isso acho importante a minha experiência que me fez pensar tudo isso. Tenho outro exemplo também incrível. Uma vez quando estava em Campinas, todo aniversário de escola, a gente faz o bolo. E o bolo era feito na cozinha da escola, vem de uma padaria. Na época, tive uma santa ideia de chamar as mães para fazer o bolo. Sabe aquela coisa de fazer bolo com todo mundo participando, todo mundo vai ajudar. Bom, no Noturno, era um bolo e cada um trazia alguma coisa, quem queria trazer uma lata disso, não me lembro mais bem o processo, sei que quando foi servido o bolo estava maravilhada de ver aquele bolo enorme para mil alunos feito com as mães, enfim, deve ter foto naquela caixa. Fui chamada numa classe de Eletrônica e o menino falou: "Eu quero fazer uma reclamação!", eu: "Pois não!". "Comi o bolo e, no pedaço, que comi não tinha pêssego e trouxe uma lata de pêssego." Olha bem! Esse aluno encontrei um dia aqui, passado muito tempo, em São Paulo, no Shopping Eldorado. Era gerente de uma coisa de Informática, aliás, de Eletrônica e nunca mais se esqueceu disso e nem eu. Fiquei estarecida na hora, não sabia nem o que responder, a minha primeira ideia foi que nunca mais haveria bolo participativo, todo esse trabalho que ninguém imagina como foi [risos] e esse menino vem falar isso. Não falei, devolvi para a classe o problema: "Olha, não tenho o que falar, quero que conversem aqui com o professor e depois vão me procurar e falar o que acharam." Mas a classe foi ótima, era de um professor de processamento de dados, nem tinha formação, nem nada, mas esses são ótimos, geralmente. Encaminhou todas as discussões e os alunos ficaram com a maior vergonha, eles mesmos o condenaram. Então, são coisas que vão acontecendo que... tive uma situação, a mais dramática da minha vida de educadora, um aluno ter se suicidado, não quero que conste esse, mas quero contar para vocês, nem vale constar, depois você corta, mas é um dos casos mais dramáticos da Fundação. Eu tive um aluno que se suicidou no caminho da escola, no ônibus, ele entrou no ônibus e deu um tiro no ouvido. Um aluno brilhante de processamento de dados. Por que ele fez isso? Eu demorei muito para saber. No dia seguinte, quando esse menino morreu, no caminho da escola, ele foi para o hospital, o ônibus parou na porta e ele deu um tiro, aí foi para o hospital e morreu no hospital, chamaram a inspetoria do banco, chamaram gente daqui porque entendiam que ele devia estar envolvido com droga. Aquela coisa que sempre se pensa o pior. Daí eu fui até a casa dele, no mesmo dia, me chamaram no dia seguinte de manhã, quando eu estava na escola eu fui para casa dele e o corpo ainda não tinha sido liberado e pedi a mochila da escola porque eu pensei que alguma coisa tinha nesta história, não é possível isso, e comecei a investigar porque era um menino brilhante em

aprendizagem, em notas, mas eu não tinha informações como pessoa, é aluno que passa em anonimato, bom aluno, mas fala pouco, você não tem muita referência. Aí comecei a investigar, pergunta para um, pergunta para outro, ninguém sabia, nossa aquela comoção foi velório desse menino, peguei a mochila, olhei, olhei, olhei, peguei os cadernos, chamei os professores, aí foi o velório. Depois de uns dias eu ainda não estava tranqüila eu queria entender o processo, aí eu descobri na classe que ele era apaixonado pela menina mais feia (?) da classe, só que ele era o mais feinho. Chamei um psicanalista de Campinas, fiz uma consulta, paguei com o meu dinheiro, na época, não ousei pedir para a Fundação, fui lá paguei uma consulta para ele me explicar um processo desses porque eu não sabia, mas eu tive que entender. Ele disse: “- Você tem fotografia?”, e eu disse: “- Sim, o carômetro”, você sabe o que é, é a foto de todo mundo da classe, tudo fôtinho três por quatro, todas as classes têm, chama carômetro, você tem da escola toda para dar para os professores: “- Ah fulano de tal!”, você não sabe quem é e vê pelo carômetro, é bacana! Então levei o carômetro e ele falou: “- Eu vou falar para você aqui três casos, vamos ver se eu acerto um deles!” Olha como é legal o processo, é um aprendizado para mim porque eu não sabia o porquê um adolescente se suicidava, aí ele: “Ou é esse, ou esse ou esse!”, um era ele. Falei: “Como assim, Dr Tabajara?” Agora, lembrei do nome dele, foi por causa da aparência. O adolescente, quando se acha feio, ele tem uma auto-imagem muito ruim, se tiver uma família muito repressiva... Foi colocando para mim: “Agora a senhora vai ter que chegar na classe e conversar para sair da classe, porque lá devem ter uns três ou quatro com suicídio em potencial.” Perdi o chão, achando que não tinha nenhum problema desses. Fui para a escola, reuni os professores, nunca segurei nada comigo, sempre compartilhei com as pessoas, discuti, formei uma idéia que é de todo mundo, discuti, expliquei e falaram: “Eleja o professor que tem mais identidade com a classe para fazer o trabalho”, e fui lá, consultei a matriz, pagamos uma assessoria, ele me ajudou, enquanto isso, estava saindo a autópsia, ninguém sabia o que tinha esse aluno, se ele tinha drogas, mas já estava desesperada porque queria resolver o problema. Fomos na classe e ficamos sabendo que ele era apaixonado por uma das meninas, a mais linda da classe, e ela tinha outro namoradinho. Fora isso, ele tinha um problema com o pai, como todo filho homem, era muito ligado à mãe e, veja, ele se matou no dia posterior ao Dia das Mães, na segunda-feira posterior. No Dia das Mães, ele brigou com a mãe, tinha tanto ingrediente nesse bolo que era um quebra-cabeça que você vai armando, aí fomos entendendo, fizemos um trabalho com a classe, porque tinha a cadeira dele vazia, as crianças entravam no ônibus e escutaram os estampidos, teve tudo que podem imaginar. Um dia, saiu o resultado e não havia droga nenhuma, ele se matou normalíssimo. Um dia, entra o pai dele na minha sala, tinha também entendido que havia o problema com o pai. Aí entrou o pai dele na minha sala. Ah, eu tinha encontrado na mochila dele um quebra-cabeça com letras feitas de forma recortadas e juntando dava o nome da irmã, Kalinsca (?), nunca vou esquecer, era o nome da irmã que era linda! Olha como é interessante isso, uma menina linda que hoje é médica, uma graça que até hoje me manda cartão, falo com ela, ela trabalha na escola como voluntário quando a gente precisa. Aí me lembro que o pai entrou na minha sala, veja bem, muito bravo com um dado que já tinha, e não entendi ainda se podia ser um fator ou não, a classe estava lendo o Amor e Perdição, do Camilo Castelo Branco, onde tem suicídio. Olha, já tinha discutido isso com a professora de português porque tinha visto o livro na mochila e sabia que estavam lendo, mas isso dá um nó na cabeça, porque não sei até que ponto, como educador, como professor de língua portuguesa, como não pensei que este livro que é um clássico da literatura, cai em todo vestibular, podia ter influenciado. Mas não foi isso, depois esse psicanalista nos ajudou a entender que não era isso, inclusive a página que estava marcada não tinha chegado ainda nessa parte, mas o pai queria devolver para a escola o problema, aí tivemos que fazer todo um trabalho com essa família, que hoje é muito amiga da escola, que não foi a escola, mas que pode ter sido uma menina, é uma hipótese, depois a gente achou umas coisas, ela deu umas coisas que ele escrevia para ela e ela era uma menina muito boazinha, não era um menino que causou constrangimento do tipo de não querer namorá-lo, mas são coisas que acontecem no dia-a-dia da escola que tem que ter muita profundidade para analisar e tirar muitas lições para não acontecer de novo, quer dizer, conhecer o aluno, conhecer a fase que está, o que pode acontecer em cada fase do desenvolvimento, isso todo educador tem que ter muita clareza para transformar a vida das pessoas e não criar problemas, então, acho que isso me ajudou muito, esses exemplos que estou dando só para citar o quanto isso tem ajudado na minha carreira, hoje, como superintendente, mas com a cabeça de educador. Hoje, sei que sou responsável pela gestão, pelas lições, pelo encaminhamento da Fundação, mas não posso perder essa questão que é a natureza do meu trabalho, a educação. Quando tenho caso de estupro, que o pai estupra a criança, tenho casos na Fundação assim e tenho que pensar no que fazer, ao mesmo tempo que denunciar, vou expor a Fundação. A decisão é complexa, mas tenho que ir pelo caminho que é o melhor, independente de correr riscos. Porque o que diferencia as pessoas é a capacidade de correr risco, né? Isso é terrível. P/2 – E o que diferencia a Fundação, Dona Ana Luiza? A gente vê que toda essa preocupação pedagógica e de orientação de educação, do corpo docente, vem muito em torno de uma frase que ouvimos aqui do Seu Carlos de Oliveira com o Sr. Aguiar: o profissional de educação tem que gostar de criança, tem que se preocupar com a formação do indivíduo. É um diferencial na Fundação? Ela foi desenvolvendo isso ao longo do tempo? R – Acho que todo profissional tem que gostar do que faz, trabalhar com educação pressupõe gostar de criança ou de jovem ou ter a pessoa certa para a faixa etária certa, mas tem que gostar de trabalhar com gente e acreditar que a Educação é fator de transformação, que o conhecimento tem que ajudar a mudar a vida das pessoas. O que diferencia a Fundação é a questão de que - é a minha visão - não tem preocupação apenas com a informação, com o conhecimento que está no livro, na Internet, no mundo, mas no cidadão que se quer formar, uma pessoa com valores, ética, responsabilidade e que, ao mesmo tempo, saiba solucionar problemas, tenha autonomia. São os valores do bom cidadão e acho que isso é o que diferencia e o que a gente procura dizer da minha gestão, como gerente e, agora, como superintendente. Abrimos a escola de Marília, de Cuiabá, de Goiânia, de Boa Vista, de Rio Branco e Jardim Conceição, nessas escolas estive em todas na construção, na inauguração, na primeira semana de planejamento e tive talvez, em muitas delas, a oportunidade de falar com todos os professores. Como disse agora, a gente seleciona uma equipe de 60 pessoas, já põe 2000 alunos na escola. Sempre tive a oportunidade de falar para todos os profissionais: "Que homem queremos formar? Que escola queremos ser? Quem é o professor que a gente precisa?" Quer dizer, essa preocupação, o que diferencia é isso, o homem que queremos formar é um cidadão que tenha ética, tenha responsabilidade, seja limpo. É a frase do seu Aguiar. P/2 – E quais foram os maiores desafios e quais são, atualmente? R – Os maiores desafios? Acho que hoje o nosso maior desafio é a continuação da formação dos professores. É sempre um desafio num país como o Brasil com tantas diversidades. Por que isso? O professor é quem faz a coisa acontecer. Tenho que ter como maior preocupação estar sempre formando professores. Quando ele entra na sala de aula é lá que a coisa acontece, é lá que dá os exemplos, que conversa... não é o diretor, por isso que digo que fui uma diretora desse jeito e não sei se fiz certo de estar sempre presente, sempre acompanhando. Hoje, a gente tem que deslocar isso para o professor ser um orientador, uma pessoa que descobre essas questões na sala, traz para as equipes. O que o diretor tem que fazer é não banalizar o que o professor faz e de partilhar, aproveitar os exemplos, discutir. O que a Sandra Marques está fazendo hoje, é um sonho meu, reter registro das coisas para não inventar roda de novo. Sabe esse exemplo que tenho? Que resolvi para uma situação e que pode servir para outros tantos colegas e diretores, tantos educadores que fizeram e que podem servir para outros, essa coisa do registro, dos portais, da questão de disponibilizar tudo para todo mundo ter acesso e não ficar em gaveta, para as gavetinhas do conhecimento ou as gavetinhas dos papéis, para ficar o mais informado possível e todo mundo ter boas práticas. Acho que isso é sempre um

desafio. Não sei se estou sendo muito... P/2 – Ana Luiza e... R - E outro desafio é a minha preocupação em formar talentos e retê-los para o futuro. P/2 - Ana Luiza, a escola de Canoanã é diferenciada, não a mais importante, mas gostaria que contasse como foi sua visita lá, com sua visão. R - Fui a Canoanã logo que cheguei na Fundação. Cheguei em Março e, em Abril, fui porque tinha uma curiosidade muito grande. Quando era diretora sempre ouvia dizer que era a menina dos olhos da Fundação pelas suas características e tenho um carinho enorme. É o lugar mais lindo mesmo, onde se pode fazer uma Educação transformadora das nossas 40 escolas. Todas têm suas peculiaridades, mas lá vi cenas, depoimentos, fatos marcantes. Quando fui à Canoanã, fui a Brasília e depois para Canoanã. Conheci a escola de Ceilândia, era nova, tinha uns seis anos, na época, numa cidade muito pobre, mas urbana e daí quis ir para Canoanã. Cheguei e me decepcionei um pouco porque a impressão que tive foi: "Nossa, mas esses alunos estão sendo tratados como coitadinhos, a gente precisa ser mais exigente com eles, precisa ser menos assistencialista, eles precisam ter mais responsabilidades". Na época, a calça era de tergal ou tergin, não me lembro, tinha um bolsinho assim e andavam com um caderninho, brochura. "Mas, meu Deus, esses homens com esses caderninhos!". Olhava aqueles caderninhos, tinha pouca matéria. "Mas que escola é essa? Que técnico é esse?" Talvez tenha errado porque fui muito afoita com a coisa e, na minha colocação, lá, acho que até falei, não me lembro mais. O povo lembra tudo que falei, uma coisa interessante, só que não lembro nada, muita gente pode chegar aqui e falar o que falei, mas falo e acabou o problema porque acho que a gente tem que resolver e depois, nas minhas outras idas para Canoanã, o pessoal falava a frase que tinha falado: "Ai, meu Deus, que ruim, como fui dura!", mas falei tudo isso lá. Falei que esse aluno não era o que tinha que ter, que tinha que ter postura de estudante que quisesse aprender, ser melhor. Que a gente tinha que pôr uma televisão lá, levar a televisão, o mundo. Eles não conheciam um semáforo, não saíam de lá. Tinha que ter um planejamento, não só de Relações Humanas, mas sobre o que estava acontecendo no mundo. A escola tem que estar atenta com o mundo, não dá para não estar. Porque é o lugar onde chega depois, porque tudo chega, primeiro, na Imprensa e depois, na escola, e esse movimento tem que inverter. Porque não é a escola que forma? Tem que ter um movimento onde a Educação deva ser o lugar onde as coisas acontecem primeiro. Sei que não é assim, mas deveria ser e é o que tento fazer um pouco. Só sei que falei muito em Canoanã, incomodava ver, passava no alojamento dos professores, esse é um exemplo ruim, que nem quero que dê esse, tá? Eu passava no alojamento e tinha uma telinha, eu olhava entre a janela e a tela e eu via uns ossinhos de frango, e falava: "Será que os professores...?", isso era detalhe, "Será que os professores comem frango e jogam aqui e os alunos vêem isso?", na minha cabeça educação sempre foi exemplo, tem que ter cuidado com o que fala, as pessoas vão usar sua fala, fiquei muito brava. Como tinha essa coisa que vinha ao Centro Educacional para tentar, seu João _____ conversou comigo, na época, e a Denise, minha amiga, e a gente conversou e falou: "Você tem que me ajudar. A gente tem que tentar fazer melhor todas as escolas. Não adianta você ficar em Campinas só com essa, isso é muito pequeno!". Isso foi em 1989 e, em 1990, pedi para ficar lá porque tinha uma ligação muito forte e em 1991 pensei: "Acho que, agora, tenho que ir. Agora, já quero mais, estou concordando que quero fazer mais coisas", e aí cheguei em Canoanã e fui com muita sede ao pote. Depois tive que ir até... acho que bati e assoprei, sabe essa coisa? Fiquei brava, mas não mostrei caminhos, cheguei e pensei: "A gente tem que reverter, temos que montar um plano para Canoanã!", e estava indo lá na saída da Diretora, uma pessoa fabulosa, o trator de esteiras, lá de Canoanã. Ela era assistente social, imagino o que era trabalhar lá 30 anos atrás, as dificuldades. Devem ter sido terríveis! O que o aluno estava aprendendo era muito menor do que ela... quando tinha enchente, quando a água subia, quando não chegava alimento, imagino os problemas, "Mas tenho que mudar, tenho que fazer um plano para melhorar Canoanã!", pensei. Daí, começamos a fazer um trabalho, montamos um Comitê, não, não era um Comitê, não me lembro como chamava e aí começamos, a cada 15 dias, ia alguém para fazer trabalho sistemático, uma aula na Biblioteca, gente que fomos descobrindo com experiências boas do Brasil e que era muito importante ir lá e ver como era difícil. Uma coisa é estar em Campinas com a Unicamp [Universidade Estadual de Campinas], a Pucamp [Pontifícia Universidade Católica de Campinas], chão encerado e tudo bonito, com uma equipe capacitada que falava hoje e, amanhã, estava todo mundo fazendo. Outra coisa é ir a um lugar onde as pessoas não têm boa qualificação, demora para chegar o jornal, a revista, não tinha televisão. E aí a gente começou a pensar na revitalização da escola, num outro espaço e não paramos até hoje. Hoje, tem até laptop sem fio, tem índio se comunicando. Mas a gente teve que passar pelo processo de melhorar as pessoas, capacitá-las, refletir sobre o que a gente estava fazendo e para onde queríamos caminhar, o que queriam para o futuro da Canoanã. Não éramos nós, eram eles, e foi aí começamos a avançar, trocamos algumas pessoas, evidentemente. Trouxemos pessoas que entendiam que deveriam fazer o melhor para aquela escola, tanto que Jean, esse diretor que foi para lá, casou e foi passar a lua de mel lá. Jogava tênis, começou a jogar tênis com a esposa e os alunos começaram a querer aprender. Nunca vou me esquecer disso. Imagine, em Canoanã, eles jogando tênis. Fizemos, na época, uma quadra de tênis, compramos raquete e começamos a jogar tênis, já tinha a televisão e começamos a ter outro problema, a invasão da televisão, dos programas, do Tchan, na época, essa coisa da Globo. Não sei se posso dizer isso, universaliza a linguagem, o modo dos adolescentes se vestirem, é meio isso que a televisão faz. O adolescente é o mesmo em qualquer lugar, na televisão, mostra o que está usando, na moda, o cabelo, o brinco que está pondo. A televisão começa a levar isso e, nas nossas casas, para fazer a mediação disso, existem os pais e lá não tem. Então, houve uma necessidade da gente refletir sobre quem faria essa mediação com as crianças, quando a televisão invade os alojamentos e eles ficam pregados, porque agrada muito mais e refletir no que a aula deveria melhorar, que o professor deveria dar algo mais interessante e melhor. Tudo isso foi o processo para chegar onde está, onde tive esse depoimento do pessoal da _____, da USP [Universidade de São Paulo] em que os alunos têm argumentos, têm conversas e diálogos com o mesmo padrão de qualquer aluno, de qualquer escola, de Campinas ou dos Estados Unidos, como falaram. Isso mostra a transformação de Canoanã e tenho um sonho maior que não é só transformar a escola, queria transformar muito mais o _____, a ilha, mexer com a comunidade. Acho que é para onde a Fundação tem que caminhar, hoje, não sei se vamos construir mais escolas, não depende de mim isso, mas se, nesse momento, estamos parados, devemos pensar em melhorar todo o município onde estamos, temos que ser agentes de provocação, melhorar todos os educadores, compartilhar e aprender com as pessoas. De cada município, temos 40 pólos no Brasil, interligados, com universidades, um pouco dessa coisa que discuto com o Rivaldo pra gente poder alinhar um pouco e o nosso desafio é sempre a formação do educador, o que deve permear o trabalho da Fundação por conta de estar em lugares de difícil acesso das pessoas morarem. Um médico em Canoanã não pode ficar lá por muito tempo porque vai ficar afastado. Lógico que, agora, tem o site, mas ele tem que ver a cidade, senão está fora e não podemos deixar. A gente tem que se preocupar com o que as pessoas lá estejam querendo ver, o que está acontecendo no mundo. É um pouco isso. P/1 – E algum outro caso de transformação com a escola? R – Ah, meu Deus, de transformação? Acho que todas as escolas, tudo que a gente tem feito ao longo desses anos sempre tem efeito de fazer a escola transformar a realidade do seu local, das famílias, tem N exemplos. Uma gama de 600 alunos formados e capacitados, temos centenas, milhares de exemplos, o que quero, um sonho meu, é trazer esses casos através dos sites, de relatos, do trabalho que começou com vocês e expandir através de registros. Acho que todas as comunidades. Conceição do Araguaí, quando fui para lá fiquei sabendo de uma coisa interessante, que a cera que se usava para encerrar o chão; acho que hoje não existe mais, ninguém mais encera; chegou em Conceição através da escola, a cidade não conhecia, porque lá é vermelho. Você viu o vermelhão? O primeiro lugar que encerou o chão foi nossa escola, então, os

jardins, por exemplo, tem cidades que, geralmente, as pessoas falam: “Ah, aqui não dá nada!”, e provamos que dá e as cidades passaram a ter jardins inspirados no jardim da escola. Em Irecê, por exemplo, as noivas iam para a escola tirar foto porque era o único lugar que tinha grama. Tinha o conceito que não dava verde nesses lugares quentes e não era nada disso, a gente provou que era possível ter jardim, ter uma paisagem bonita, efeitos de transformação. Acho que tem de ambiente, de espaço, de vir das pessoas. Temos exemplos de toda forma, inclusive assim, ensinar a pessoa a dirigir a escola também. Hoje, nossa equipe tem centenas de alunos que estão trabalhando, sendo gerentes ou diretores de escola para também dar continuidade, dentistas, médicos, nossa, tem profissionais... Ontem estava olhando, esqueci de trazer uma capa de um caderninho desses que falo brochura, pequenininho, de uma menina que era minha aluna em Campinas, uma coreaninha. A mãe trabalhava na agricultura da região e, outro dia, recebi um e-mail dessa menina. Ela trabalha na Bolsa de Valores do Canadá, quer dizer, transformamos a vida dela. É uma coisa de transformação, a mãe dela plantava goiaba, trabalhava botando saquinho em goiabas na região de Valinhos para os passarinhos não bicarem. A escola deu impulso na vida dela. Outro dia, encontrei... e centenas de outros casos, estou falando de Campinas que é onde fiquei, tem N casos que tenho registros. Encontrei uma mãe que levou na casa da minha mãe, descobriu onde morava e foi um convite. Tenho a foto com ele, um japonêsinho, Procurador da República, agora, passou no concurso. Quer dizer, essa mãe, lembro do dia que atendi, tinha um marido inteligentíssimo que havia trabalhado na Nasa [National Aeronautics and Space Administration] só que pirou e voltou para o Brasil. O camarada ficou pirado e foi para o Japão com a família dele e ela ficou trabalhando na lavoura da região. É outro caso de agricultura esse, três meninos, Fausto, Fábio e o outro vou lembrar, tudo com F, e ela foi na minha sala e me contou. Dei a vaga na hora pra ela, só sei que fiquei encantada com sua... do desejo que tinha de dar uma boa educação. Eu tinha vaga, os meninos entraram e esse outro, hoje, que passou no concurso para Procurador da República. A escola teve e ela lembra do dia que chegou chorando para me contar sua história e que eu também não esqueci, mas estava no meu subconsciente. Quando ela foi levar o convite, deixou um bilhete pra mim, não pude ir. Ela fez onde mora, um almoço, não pude ir porque era aniversário do meu sobrinho e não tinha jeito de ir, dei depois um cartão com umas flores pra ela porque é uma mãe que batalhou e o retrato dela está hoje em milhares de mãos que nos procuram e que a gente não cansa de atender. No nosso sistema de matrículas, hoje, temos 108 mil alunos e mais do que 120 mil inscritos para entrar. Tem outra Fundação, não vamos dar conta, mas a gente poderia ser. É uma gota no oceano o que a gente faz perto do que o Brasil precisa, mas acho que a nossa missão é multiplicar esse trabalho em outras empresas, enxergarem o nosso trabalho, não para fazer uma igual a nossa porque acho que é difícil mesmo. A nossa começou pequena, mas todas as pessoas que nos procuram, tem visitas que vem da Holanda, da Dinamarca que vem aqui falar... Outro dia, noutra época, a Denise atendeu um pessoal e atendi junto, pessoas que vieram para... é um banco europeu, entendiam que tinham ganhado muito dinheiro com a África e queriam devolver, na África, algum trabalho e vieram aqui ver o que faziam. Acho que isto é a sensação do dever cumprido, se tem conseguido contaminar as pessoas... A Viviane Sena antes de montar o Instituto Airton Sena, o Airton Sena morreu não tinha sete dias, ela veio aqui ver o nosso trabalho, em Campinas, viu o nosso trabalho para decidir o que ia fazer, mas a referência que tinha era a Fundação. A mãe do tenista Guga também teve contato com a gente antes de decidir e centenas de outras pessoas nos procuram para pensar. Do Instituto Votorantim veio a família inteira Antônio Ernirio para ser atendida e falar sobre a Fundação, a Denise atendeu. E a gente sempre tem o cuidado de falar, porque quando se fala do nosso tamanho, assusta, mas não é isso, o importante é contaminar instituições, empresas a fazer alguma coisa, porque o Brasil precisa de tudo. Se a gente conseguisse uma referência de educação até não formal, porque o nosso carro chefe é formação formal, que é ganhar na loteria, botar um filho na nossa escola e tirar com 18 é uma família ganhar na loteria. E este é um modelo difícil de ser replicado até porque não é efêmero, dura 13 anos para uma criança, não posso falar do orçamento do ano que vem, vai diminuir porque vamos diminuir a classe. Como? Os alunos já estão na escola. A gente sempre tomou cuidado de falar para as pessoas que nos procuram “Ah, mas vocês fazem muita coisa!”, não, não é isso, a gente começou muito pequenininho porque _____ amador, o instituidor desejava, acreditava no Brasil, com a força da Constituição, queria devolver à sociedade aquilo que não teve, estudou só até a quarta série, então, acreditava que a Educação é fator de transformar a pessoa, isso tem toda a diferença na Fundação. Acho que, na medida, que a gente consegue ser uma referência, quem se inspira e faz muito menor do que fazemos, já está ótimo, porque vamos conseguir, melhorando o país. P/2 – E a história de transformação, no caso, não é só de vidas, mas de regiões. Os desafios encontrados para essas escolas do Norte e Nordeste do país são os mesmos dos professores do Sul, de Bagé e das escolas do Sul do país? Como é visto isso? R – Não, há regiões onde há mais dificuldade de acesso, de cultura. Por exemplo, _____ uma cidade que quando fui, não tinha uma banca de revista, uma livraria, o jornal chegava depois de quatro ou cinco dias, quer dizer, ainda tem muito disso e acho que já conseguimos transformar. Fui implantar a escola de Cuiabá e não é que seja velha, em 1997, não tinha uma máquina de xerox na região, só no centro de Cuiabá. Não tinha um copinho de água pra gente tomar. Hoje, o bairro já mudou muito, mas há dificuldades sim, pertinentes para cada região. Culturais, por exemplo, o povo de Bagé, tenho dificuldade de tirar as pessoas de Bagé, fazer permuta para outro lugar, rodízio. Pegar um talento de lá. São pessoas mais fixas, arraigadas na região. Os nordestinos não, os nordestinos, todos os talentos podem ir: “Ah, descobri um secretário que pode ser vice-diretor. Será que aceita ir para tal lugar?” Aceita que é o que a gente quer, pegar os talentos e fazer essa movimentação porque cada um dá o melhor de si e, cada um, dando o melhor de si vai melhorando cada vez mais. Você não deixa as pessoas na zona de conforto, principalmente, quem faz a gestão, penso assim. Isso foi muito bom quando vim pra cá, aprendi isso, que não poderia ficar lá por muito tempo. P/2 - _____? R – É, porque achei ruim, no começo, completei aquela frase sua. Quando vim para cá fiquei muito assustada com o tamanho, achei que não ia dar conta, porque o controle que tinha das coisas não iria ter aqui e não tenho mesmo, procuro, mas é difícil porque são 40 prédios, 40 escolas, 40 diretores onde está tudo acontecendo. A minha fala, para chegar lá na frente, a do Mário Hélio que chegou agora na Fundação, um diretor novo, não tem experiência nenhuma de escola, o seu João não, cresceu, ouviu o seu Amador, conviveu com ele, sabia o que se tinha que fazer. Acho que a nossa fala para chegar, acontecer passa por um processo que pode ter rupturas. A gente tem que tomar muito cuidado para não chegar deturpada e chegar de forma que possa ser refletida e melhorada, não é a fala final, tem que chegar com alguma coisa que pode ser refletido e melhorado, não pode estar hermeticamente fechado. A educação é esse processo de ir e vir, de falar alguma coisa e alguém te mostrar o que não enxergou, porque todas as interfaces a gente não consegue ver no processo de tomada de decisão. Acho difícil. P/2 – E depois de diretora de ensino, qual o cargo que tomou? R – Aqui, no Centro Educacional. Gerente. P/2 – Gerente? R – Gerente, sou hoje o que os quatro são, só que só eu. O Antônio Carlos, a Cristina, o Jéferson e o Rivaldo. Quando vim era só eu, fazia todas as áreas. Trouxe o Rivaldo, fui descobrindo as pessoas, fui vendo as afinidades do Jéferson, do Antônio Carlos e fui alocando as pessoas durante esses anos, com cuidado. P/1 – Aproveitando bem essa memória, achei muito interessante o caso da cera na Conceição do Araguaia, o caso da grama nas escolas do Nordeste. Tem mais algum caso para registrar? R – Tenho... Devem ter outros, mas, agora, não sei se vou lembrar, tem milhares. Tem o sorvete, a salsicha em _____ na merenda. Não sabiam o que era salsicha, um fato interessante. Tem o sorvete de massa quando a nossa nutricionista comprou, acho que era uma máquina de sorvete. Conheciam no palito, não conheciam de massa e a gente levou a máquina para fazer sorvete. Tem alguns casos que sei, mas cada escola... Preciso ir atrás

disso, cada escola deve ter suas peculiaridades, com certeza. P/2 – Porque a escola ia e vai se adaptando a região. R – Acho que tem que respeitar as diversidades culturais da região porque é assim que consegue trazer a comunidade para escola, respeitando, por exemplo, na merenda, tem algumas coisas que são a Maria Isabel, um prato de Goiânia, tem uns nomes que não vou lembrar, mas tem registrado que são pratos típicos da região e que a gente, hoje, socializa com todas as escolas, provavelmente, hoje, em Campinas deve ter um dia de Maria Isabel, devem estar conhecendo ou em Brasília devem estar comendo alguma coisa do Sul. Tem essa coisa que temos feito de mostrar o que está distante. Não dá pra viver naquele mundo fechado. Aquela coisa que acontecia na nossa época de estudar o próximo para depois estudar o distante já está quebrado. Hoje, as crianças, desde a série inicial, já sabem o que tem no Egito, as pirâmides, está distante delas, mas ao mesmo tempo está próximo. Temos essa coisa desconstruída que a criança tinha que aprender primeiro quando pequenininho para depois ir aumentando o universo. Não, quem disse isso? A criança tem capacidade de aprender. Tem o Brasil, mas também o Egito e o Japão. Fizemos isso acontecer nas escolas, em relação à merenda, à fala, aos regionalismos da linguagem, tudo isso tem sido feito para disseminar, para chegar a esse conhecimento. Claro que respeitamos porque é uma forma. Por exemplo, no Nordeste, quero muito que as pessoas ensinem renda, sabe renda de bilro, renascença. Descobri uma coisa, eles não gostam, gostam muito mais de comprar uma camiseta da Hering do que usar uma blusa de lá. E a gente foi começando a mostrar isso. A Denise foi muito cuidadosa desde o começo também. Ela ia aos lugares, comprava algumas coisas, de vez em quando, a gente chegava na escola e tinha uma toalhinha de plástico, não tinha uma de renda, aí a gente comprava uma pra nós e falava que era lindo e eles começaram a achar lindo também, porque achavam bonito o que tem em São Paulo, mas não o que produziam que são coisas maravilhosas. Se a gente fosse lá e comprasse um cesto de índio, dos índios de lá, as pessoas falavam: “Você vai comprar isso?” “Claro que vou. Quero levar um cesto de roupa daqui de índio!” Achavam isso o fim do mundo, mas a Denise sempre tomou muito cuidado e fomos dando esses exemplos, fomos comprando coisas. Na escola da Bahia, não tem berimbau, não podia ter um quadro de um artista da região. Vamos mandar um quadro daqui? Por que? Cada região tem o seu quadro, seu artista. Nada como na sala do diretor ter um quadro do artista local. Mas são coisas, às vezes, fico pensando, até ontem estava falando com o pessoal porque de vez em quando esqueço essas coisas porque dispara isso e todo mundo fazendo, aí tem que puxar de novo e: “Pera aí, que escola ainda não tem!”, falei que o Rivaldo abre a frente e não sai cuidando, tenho que ter gente que abre a frente e sai cuidando. P/2 – Porque isso é arte e cultura! P/1 – Valorização da cultura local, né? R – É, mas que a gente tem que fazer. P/2 – É porque tudo é Educação. R – Claro, não adianta ensinar uma coisa se eles não valorizam o que têm. Hoje é ótimo, a gente conseguiu fazer o Bumba-Meu-Boi, o Berimbau, ter a Festa Junina do jeito que é, ter a toalhinha de renda, chegar na escola e tomar o suco da fruta da região. Brincava que quando cheguei a Rio Branco, quando fui implantar o Rio Branco, comi lá, no primeiro dia de planejamento. A professora levou um bombom maravilhoso de Cupuaçu, amei aquilo, só que não estava embalado. E falava: “Nossa, já descobri uma coisa! Vamos fazer curso para bombom aqui, para embalar, fazer caixinha, a embalagem e daqui a pouco fazer um quiosque no aeroporto!”, já sonhava com isso. Falei: “Não é possível um bombom desses com essa embalagem feia.” Cutuquei todo mundo e montaram uma Cooperativa. Ah, esse é um exemplo que nasceu do bombom que comi lá. Quando fui tomar o avião, no aeroporto, para ir embora, entrei, uma senhora que estava lá, o vôo é noturno, só toma vôo de madrugada, acho que três da manhã. Fui lá e tinha uma senhora loiríssima, falei: “Meu Deus, o que esta mulher está fazendo aqui com esse sotaque gaúcho?”, perguntei se era dali e me respondeu que era do Sul e eu: “O que está fazendo aqui?”, e ela: “- Ah, os artistas trazem e vendem aqui.”, e falei: “Mas e os artistas daqui?”, “Ai, Dona, é terrível. Eles não trazem, não vêm, são preguiçosos, não querem vender!”, só falou tudo de ruim, foi um banho no meu bombom de Cupuaçu que sonhava vender no aeroporto. Conversamos e não desisti. Demos os cursos, na escola, porque queria que fizesse assim, ensinasse o bombom, a embalagem, a caixa, o presente, o aço, sei lá e depois vendesse e ensinasse a fazer a gestão, ou seja, calcular quanto gastou pra vender, porque senão a pessoa não aprende isso. Fizemos uma Cooperativa. Conseguimos fazer tudo isso e chegar até a ter a Cooperativa para vender os bombons porque já queria até exportar, imagine que já pensava em ter uma exportação dos produtos produzidos na escola. A Cooperativa está lá, tem um grupo trabalhando, não chegou neste ponto que desejaria, até porque dependo das pessoas que estão com a mão na massa, é só o meu desejo e entre acontecer e sonhar tem uma etapa enorme que falo hoje, mas que amanhã tenho outro problema e vai ser difícil lembrar disso, mas isso também é um grande desafio, acompanhar todas essas questões, essas frentes abertas. São exemplos de transformação, depois a gente conseguiu. Até recebi depois de um tempo, cupuaçu na caixa, só não consegui ainda abrir o quiosque e exportar, mas ainda estão vendendo lá na Cooperativa. P/2 – Ana Luiza, com tantas ideias inovadoras, e parcerias? R - Nossos parceiros, hoje, a grande maioria é da área de Tecnologia, que o Rivaldo tem alavancado, sem dúvida nenhuma. Quando começamos a discutir, quando vou almoçar com ele, sempre a gente procura, falo de uma coisa, ele pensa de um jeito e vamos conduzindo. Temos essas parcerias com Instituições que têm experiências na área de tecnologia e que querem fazer um trabalho social. Acho que estamos unindo o útil ao agradável. Mas também temos que ter parcerias, como temos, por exemplo, com a Alfabetização Solidária, o programa da Ruth Cardoso quando ela era Primeira Dama, fomos fundadores junto com os empresários que fundaram o projeto. Alavancamos a alfabetização em 16 municípios do Brasil, mas não é um projeto que temos a gestão, só damos a verba. O Canal Futura a gente sonha um dia que se torne TV aberta. Hoje, como parceiros, pensamos que eles têm que ser um canal aberto pela importância que têm os programas para a Educação. A Denise faz parte do Conselho e, logicamente, tudo lá é bem feito, os programas, estamos lá e usamos os programas. Parcerias com empresas onde implantamos o Telecurso, o ensino à distância para nível médio e fundamental que, hoje, são empresas que estão zerando essa falta de qualificação dos seus profissionais e a gente tem que ir pra outras. O nosso trabalho é de na hora que a empresa se consolidou e não tem mais ninguém para atender, temos que cumprir nosso papel e ir para outro lugar. Acho que as parcerias que desejamos, temos conversado muito sobre isso, são parcerias que têm esta sintonia com a gente de fazer uma educação do futuro, que devem agregar coisas à comunidade onde estamos. Não é só na nossa escola, acho que são parcerias que tem que vir na área do conhecimento, da tecnologia para compartilhar conosco essa missão de expandir o nosso trabalho nas comunidades, pelo menos, pessoalmente é o que acho que deve acontecer. P/2 – Aproveitando o assunto tecnologia, a Fundação é pioneira, por exemplo, na questão da tecnologia, do desenvolvimento, na inclusão, na educação. Como foi o início? R – O início, ela se inspira no banco. O banco teve o primeiro computador. O primeiro curso de processamento de dados que houve no Brasil, no nível médio, foi na Fundação aqui em Osasco e, hoje, há alunos dessas turmas que são presidentes de multinacionais, pessoas que estão no mercado da informática, com a informação que tiveram, na época. A gente está inspirado neste movimento do próprio banco estar sempre na frente na área de tecnologia, então é como se fosse uma responsabilidade que temos. Agora, a tecnologia na educação, temos trazido para a sala de aula. Não dá para ignorar, a educação à distância, a escola virtual, todas essas questões para onde estamos indo. Mas vejo que ela tem que estar a serviço da educação. O professor nunca vai deixar de existir, o livro nunca vai deixar de existir, então, são movimentos que temos que trazer sim para melhorar o ensino, melhorar a comunicação, a interface com tudo mas sempre não deslocando essa importância da figura do professor. É sempre como meio que a tecnologia deve estar, nunca como fim. P/2 – E o futuro como é? Com tecnologia, com PDA? R - A gente estava pensando um pouco nessa questão da sala de aula no futuro, do aluno no futuro, como será o material? Tem que procurar o que está

acontecendo no mundo, essas tendências. A gente visita as salas de aula em outros lugares. Já fizemos inúmeras visitas para os Estados Unidos, Espanha, Chile, o Rivaldo já esteve na Índia, a gente tem procurado em tudo quanto é lugar para ver o que tem acontecido na sala de aula, na escola, com a metodologia de projetos para trabalhar problemas da região, encontrar soluções que melhorem a forma de viver daquela comunidade. Mas a escola usando essas tecnologias, os PDAS, não vi ainda funcionando. Não fui ao Chile porque, na época que houve a visita, não pude ir, estava fora, em São Francisco, num trabalho com a Global English que a gente está fazendo inglês a distância e fui conhecer, eu e a Denise estivemos lá num evento. A nossa equipe foi, a Cristina e o Rivaldo e viram isso acontecer e estou apostando que temos que trazer. Não sei se isso é um modelo que pode ser aplicado para esse número de alunos que temos, daí as parcerias serem necessárias para testar. Agora, a revista Veja soltou aquela matéria sobre games, a capa mostrando que todo mundo é contra o videogame, mas que pode aprender com ele. Mandei comprar todos os livros que estão citados lá, quero ler tudo isso porque a gente tem um estigma com essa questão do videogame que é ruim, mas, na verdade, a reportagem mostra o contrário. A nossa obrigação é ir correr atrás e estudar, ler, procurar quem entende pra ver se a gente, de repente, não tem que fazer um trabalho de matemática com videogames em alguma sala e medir esse resultado. Acho que a nossa função de provocador é de não estar parado, a gente não pode ficar parado, não sei se todas essas tendências modernas vão vingar, se consolidar e os 108 mil alunos vão usar. A nossa obrigação é acompanhar, testar. Vejo assim, está muito ligado com a questão do banco, de estar sempre à frente. (Fim do Cd 2/3) _____ (Início do Cd 3/3)

P/1 – Ana Luiza, qual é seu estado civil? R – Solteira. P/1 – E com tanto trabalho, tantas idéias, tantas iniciativas... R – Não casei por causa disso, é isso que vai falar? P/1 – Não, não. O que mais gosta de fazer na sua hora de lazer? R – Atualmente, gosto de estar com meus sobrinhos, até porque estão numa faixa etária que na escola não tem, então, é um processo de descoberta que não vivenciei porque não tive filhos. Por exemplo, acho que... são pequenos, um tem cinco e o outro tem sete... é um processo que acompanhei, aliás, um tem oito agora, então, estou acompanhando o processo da descoberta das crianças pequenas e o que é importante nisto, onde reflete isso na escola. O que me dá mais prazer hoje é estar com eles, são poucos os momentos, mas procuro todo final de semana estar com eles. P/1 – Quantos sobrinhos? R – Dois. Um que estuda, na Fundação, em Campinas, que já teve até uma professora que foi minha aluna, a professora de Educação Infantil e, agora, vai entrar o pequenininho. De certa forma é uma coisa muito boa, vejo assim, não falei que eles deveriam estudar lá. A minha cunhada e meu irmão ficaram à vontade para colocar onde quisessem. Eles estudaram em escolas maternas, mas, na hora de entrar, pediram para colocar lá até por conta de... talvez a minha carreira, agora, evidentemente, poderiam ir em qualquer escola que até pagaria para estudarem na que os pais acreditassem porque acho que a escola tem que ser, independente de a gente dar tudo para a criança como a Fundação faz, material, dentista, merenda, livros, acho que a escola tem que estar em consonância com o que a família pensa, com a pessoa que a família quer formar. Se meu irmão e minha cunhada quisessem formar um outro tipo de criança, um outro tipo de jovem, teria que respeitar e eles estudariam em outra escola. Mas acho que acreditaram no meu trabalho e, de certa forma, além de tudo é um orgulho estarem lá, até para as pessoas que estão colocando os seus filhos falarem assim: “Não, se eu estou colocando é bom” Sabe aquela coisa de ser o exemplo? Sempre quis que os nossos professores colocassem seus filhos na escola, tanto é que quando abro a escola falo isso para os professores, independente da gente só atender criança pobre, só criança do bairro, mas vocês tem que acreditar no que vai fazer para ser nossos professores e quando abre a escola, todo mundo pode pôr todo mundo porque tem vaga, depois não tem mais e tem gente que não põe na hora que abre e depois quer pôr porque começa a ver o resultado e o trabalho, não acreditava e passa a acreditar. Não é o caso de escolas como a de Campinas, que começaram pequenas, mas Boa Vista, por exemplo, que implantamos com 2000 alunos. O professor fica meio assim: “Vou tirar meu filho da melhor escola de Boa Vista? Só por que vou dar aula aqui? Aqui é um bairro pobre!”, mas depois acaba pondo. Hoje, tem um levantamento que a maioria dos nossos professores e seus filhos estudam na nossa escola. O meu segundo sobrinho vai entrar agora em Campinas. Mas o que mais gosto de fazer, gosto de viajar muito, muito, muito, não tenho problema de viajar só por um dia, vai num e volta noutro, mas o tempo que tenho disponível gosto de ir ao teatro, não gosto muito de praia, calor, sol. Gosto de viajar, de ler e de estar com eles. Tenho priorizado os meus momentos de folga para estar com eles, ouvi-los, levar para almoçar, ao teatro, comprar livro, brincar, tomar banho de espuma, soltar pipa, jogar bola, brincar com o cachorro, todas as coisas de criança e aproveitando as descobertas deles. P/2 – E o não casamento? R – Não sei, talvez não tenha encontrado a pessoa certa que entendesse a minha carreira, acho que é isso. Não seria muito fácil de conciliar, talvez a minha dedicação, por isso que falo que talvez tenha errado no tempo que despendi. Tanto que quando saí da escola de Campinas quem ficou no meu lugar foi a Ana Cleide e ela tinha marido e filhos e disse para ela: “Não faça o que fiz, a única coisa que posso te dizer é, não faça o que fiz que pode perder o marido, seja diretora do tempo que tem que ser, mas não abdique da sua família, porque tem dois filhos e lá, na frente, vai se sentir culpada se falhar na educação deles, se houver falha, então, não faça o que fiz, seja uma diretora que divida o seu tempo!”. Pude fazer isso, tive todo o tempo de dedicação à escola. P/1 – Ana Luiza, quais são as lembranças do Seu Amador Aguiar? R – Tive a oportunidade de conviver com o Seu Amador porque ele gostava muito de ir a Campinas, de ficar na Fazenda Sete Quedas, tinha a sede e ele se hospedava lá, então, tive a oportunidade de ouvi-lo e as minhas lembranças são no sentido assim, uma pessoa que a princípio tinha medo do que ia falar, porque era a imagem que passavam: “Toma cuidado porque não pode falar qualquer coisa, tem que estar atento.” Depois, aprendi que não, que ele gostava da espontaneidade, nos momentos em que estive com ele, gostava de ouvir os casos, as suas experiências e era uma pessoa que tinha muito claro o papel da Fundação. Na verdade, ele era da área de Educação, das crianças que não tinham ascensão social se não fosse pela Educação e que o modelo fosse copiado por empresários e por outras empresas. Lembro que esse registro existe ainda, em 1983, ele fez uma reunião em Brasília, na casa que tinha lá e chamou a Ministra da Educação que era a Ester de Figueiredo Ferraz, na época, era o Governo Figueiredo e chamou todos os ministros, empresários e, inclusive, a santa da _____, e algumas pessoas da Fundação, o Seu João Steves para falar e, depois, eu ouvi o porquê dele fazer isso, era para sinalizar que outros empresários copiassem esse modelo, não do tamanho, mas pequeno, porque ele tinha essa crença de que o Brasil precisava desse modelo que, digamos aí, quando a Fundação foi criada não existia Responsabilidade Social, não existia Terceiro Setor, foi tudo desejo dele por acreditar nessa missão. Tenho tudo muito claro, essa coisa de quem deveria ser formado. O Seu Carlos deve ter falado muito sobre isso, porque ouvia muito dele que não adiantava o aluno saber muito do que está nos livros e não ter princípios, não ter valores. A gente não podia deixar isso de lado nunca e acho que é isso que diferencia a Fundação, essa coisa da gente não querer um aluno que desrespeite o professor como vê aí hoje em dia, como quando um aluno jogou uma carteira na Avenida Paulista e no São Luís, que brigou com o professor e jogou a carteira pela janela ou de agredir o professor. A gente vai nesses eventos e há escolas que os alunos pagam fortunas para ir estudar e falam: “Você é meu empregado!”. Não queremos isso. Queremos um aluno que tenha essa educação de saber dialogar. A relação hierárquica ficou muito minimizada. Hoje, o professor está muito próximo do aluno, mas ele tem que saber que ele é aluno e que o outro é professor. Esses valores, a gente tem procurado não perder, que eram os dele. P/2 – Quais os seus sentimentos em saber que o trabalho beneficia tanto as pessoas, principalmente, as crianças. R – Nunca penso no que meu trabalho beneficia, é engraçado isso, penso no que a Fundação beneficia e que faço

parte desta engrenagem, que sozinha não faço nada, na verdade, faço muita pouca coisa, mando, falo: "Gente, acho que sei fazer pouco, operar não sei, só sei como quero!", tanto que o dia que vim aqui machuquei a boca, foi interessante porque foi no meu último dia de férias e estava na minha chácara de Campinas e acabei caindo, fugindo de uns marimbondos, não foi abelha e machuquei justo o que mais faço que é falar, a boca. Acho que não é o meu trabalho, é o trabalho da Fundação que beneficia e sou uma das pessoas que faz a engrenagem funcionar. Não faço nada sozinho, tenho uma equipe fabulosa. A Fundação tem muito compromisso, está todo mundo fazendo, a gente conseguiu dar um toque talvez na gestão. Hoje, fizemos um trabalho estratégico, comecei a pensar, em 2003, num jeito de termos um planejamento que faça mais com menos dinheiro, pensar em ter as coisas definidas, pensando no futuro, porque vamos passar, já estou com 30 anos aqui, então, agora, começar a pensar no futuro da Fundação. Comecei a ver o Balanço _____ gostei, ficamos um sábado inteirinho numa consultoria com dois consultores nossos que me arrependi de não ter indicado o nome deles para vocês, duas pessoas externas que não tem nada com Educação, mas que poderiam dar uma fala do trabalho desses três anos que tem feito com a gente. Ainda penso que se for possível vou indicá-los, um é da USP e o outro é de uma empresa privada. Esses dois montaram uma assessoria pra a gente, ficamos na USP, um sábado todo, em agosto de 2003 e discutimos. Eles deram alguns meses para pensar se a gente queria isso mesmo, implantar o planejamento estratégico. Teria que mexer com muitos conceitos, alinhar. Decidimos fazer, conversei com os gerentes que, logicamente, demandou um grande esforço nosso porque tivemos que fazer isso aos sábados ou noite afora da nossa rotina porque não daria para todos sairmos de nossas mesas, do telefone, internar numa sala e ficar discutindo essas questões, a missão, os objetivos, para onde vamos. Estamos fazendo ainda mais. Durante 2004, trabalhamos aos sábados e todas as segundas-feiras, à noite, mais algumas noites para fazer o trabalho que gerou o nosso mapa de trabalho, tentando ter tudo controlado, acompanhado, medido, resultados. Uma coisa que estamos deixando, estamos fazendo, mas pensamos que a Fundação deve ter um modelo mais científico de gestão. Estava muito nas pessoas e queria mais científico, uma ferramenta de gestão mais atual. E isso é que estamos deixando mais consolidado, essa coisa de implantar o que a gente enxerga hoje e planejar o futuro. Com o olho no futuro. Sem se desvencilhar da história, do passado, dos valores, dos princípios. Acho que isto é um aspecto muito positivo para nós. P/1 – Então, aproveitando, rapidamente, esse gancho, a Fundação tem um futuro planejado, uma base? R – Bem, a gente pensava assim. A meta de Seu Aguiar era chegar a ter, pelo menos, uma escola em cada Estado do país. Conseguimos com a implantação de Boa Vista. Aí fizemos a do Jardim Conceição, voltamos para onde começamos que é Osasco, fizemos a escola do Jardim Conceição por conta que a escola da Cidade de Deus, da _____, atende basicamente filhos de funcionários e a gente não tinha um modelo próximo de nós que refletisse o Brasil. A Promotória Pública começou a refletir essas questões com a gente, _____ concordou. A curadora deu a gestão e fomos para esse lugar que é o Jardim Conceição, voltamos para cá e fechamos o círculo. Agora, no futuro, estamos motivados a implantar a escola virtual e à distância, os centros de inclusão digital, tornarmos pólos nas nossas comunidades, do máximo de Cultura, de Educação, de melhorar as escolas, não só as nossas, mas as demais e aprender com eles também. A gente está neste movimento aliado à tecnologia que é o que estamos planejando. Agora, claro que existem outras coisas que devemos pensar. A questão dos recursos, a fonte deles, a gente pensa, será que não podemos um dia criar franquias, expandir. Sei lá se Franquia é a palavra, mas vender o nosso modelo, o nosso material. Sei que não podemos porque somos uma Fundação, mas será que um dia vai chegar num ponto que também possa gerar uma fonte de recursos? Hoje, não precisamos, mas será que um dia vamos precisar? Temos que ter essas coisas delineadas e guardadas, depois o futuro dirá. Hoje, não é o futuro que estamos pensando, até porque a Fundação vive dos seus recursos, o Jéferson deve ter falado que a porcentagem, a _____ que tem na organização. Para nós, hoje, é importante que o banco seja cada vez melhor. P/2 – Ela inverteu a situação de banco e Fundação. R – E fazer cada vez melhor a gestão do recurso é nossa obrigação. É esse desafio. P/1 – Qual a importância do projeto Memória 50 anos da Fundação Bradesco? R – Bom, sou a maior admiradora do projeto porque tenho muito essa coisa de guardar as coisas, de ter essas memórias. Guardei todos os meus papéis, todos os bilhetes que ganhava, as fotos, tem pastas e pastas e tudo que tinha, na minha época, na escola de Campinas, que se reportava ao todo, à Fundação como um todo, trouxe de lá para cá, e dei para as pessoas, para o museu, para a Daniela. Comecei a trazer essas coisas, mas acho que um projeto de memória vai marcar, a gente vai dar continuidade a isso, não podemos parar aqui, temos que nos apropriar de uma metodologia e fazer as escolas irem construindo essa memória. Agora, temos esse grande trabalho, resgatando e, com certeza, não vamos ter a riqueza de informações que a gente deixou escapar. Estamos tentando o máximo, mas vamos nos esquecer de muita coisa. Daqui para frente, o projeto tem que piscar uma luzinha para gente que não podemos... todo dia, estamos construindo a história e vamos ter que dar continuidade a isso. Penso dessa forma. P/1 – E sobre a sua participação, nesta entrevista, para o projeto História Oral da Fundação Bradesco? R – A minha participação, sou mais um dos casos que entrevistaram e que deram a sua contribuição. Sem dúvida nenhuma, todas as entrevistas e participações devem ter sido riquíssimas. Não sei avaliar o grau da minha, mas sei avaliar sim que, nesse momento, falei um pouco de cada etapa da minha vida, da minha carreira e, claro, como todos temos, todas as experiências que cada um viveu foi sempre pensando na Fundação. Costumo dizer isso sempre aos meus colegas: "O que é posso ensinar para cada um do que aprendi?", porque todas as minhas decisões tomei pensando na Fundação, nunca em mim, nunca nas pessoas, sempre fiz o que era melhor para a Fundação. E, para a Fundação, implica em fazer o melhor para o aluno. Sempre a gente tem que tomar as decisões pensando no melhor para a Fundação e no melhor para nosso aluno, que é a pessoa mais importante da nossa escola, para quem tudo está direcionado, para quem queremos mudar, transformar. Agora, se a minha participação, nesse momento, puder sinalizar alguma coisa para alguém que está na carreira de Educação, vou ficar muito feliz. Sem dúvida nenhuma. P/1 – Alguma coisa que deixamos de perguntar que gostaria de falar? R – Não, nenhuma. Lógico que tem muita coisa numa carreira de 31 anos. Tenho uma carreira feliz, gosto muito do que faço. Ontem, o pessoal estava vendo as pastas, as milhões de: "Porque você guardou tudo isso?" Eu sei porque guardei. É porque gosto muito do que faço, senão não teria guardado e tudo teve significado. Por isso guardei esses papéis, esses bilhetinhos, as cartas, os cartões, as fotos. Tudo teve significado na minha carreira e acho que é feliz, sem dúvida nenhuma. P/1 – Em nome da Fundação Bradesco e do Museu da Pessoa, queremos agradecer sua entrevista. Sua rica entrevista. R – Não, não tem o que agradecer. P/2 – Obrigado pelo seu depoimento. R – Eu que agradeço estar aqui. ----

- FIM DA ENTREVISTA ----