

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Projeto Identidade Santander (BST)

O DNA Santander

História de [Marcos Adriano Ferreira Zoni](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 21/12/2012

Projeto Identidade Santander
Depoimento de Marcos Adriano Ferreira Zoni
Entrevistado por Fernanda Prado e Gustavo Lima
São Paulo, 28/10/2011
Realização Museu da Pessoa
Entrevista BST_HV004
Transcrito por Melina de Moura Marchetti
Revisado por Ana Calderaro

P/1 - Boa tarde.

R - Boa tarde.

P/1 - Primeiro gostaria de agradecer a sua presença aqui, de ter aceitado o nosso convite, de vir dar essa entrevista, e para começar eu queria que você falasse para nós o seu nome completo, o local e a data do seu nascimento.

R - O meu nome é Marcos Adriano Ferreira Zoni, eu nasci em Niterói, que é uma cidade no Rio de Janeiro, e a minha data de nascimento é dez de dezembro de 1964.

P/1 - Certo. Marcos, qual é o nome dos seus pais?

R - Meu pai chama Amando Zoni e minha mãe é Lígia Maria.

P/1 - Você sabe um pouquinho da origem da família, de onde que eles vêm, os seus avós?

R - Sei. Na verdade o meu pai é filho de um italiano com uma índia. O meu pai nasceu em Belém, mas foi criado no Rio de Janeiro, muito novo ele se mudou para o Rio de Janeiro porque o pai dele, que eu nem conheci, havia falecido. A minha mãe é mineira, de uma família portuguesa que vivia no interior de Minas Gerais, essa é a origem de ambos. Eles se conheceram no Rio, na verdade, em Petrópolis, porque a minha mãe, nessa ocasião, já havia mudado para Petrópolis. Meu pai era vendedor de uma loja, de uma marca e eles se encontraram porque a minha mãe trabalhava em uma loja de departamento onde ele vendia. Eles se conheceram e aí, quando casaram, resolveram que iriam morar em Niterói. Eu não sou original... Quer dizer, a minha família não é originalmente de lá, mas foi lá que eles escolheram para constituir família e nós nascermos.

P/1 - Agora, você falou um pouquinho da atividade dos seus pais, você poderia detalhar mais? Seu pai era comerciante, sua mãe...

R - Meu pai era, foi um cara multi. Meu pai já é falecido. Ele foi um cara que fez muitas coisas. Ele veio de Belém já órfão de pai e logo depois a mãe faleceu. E ele, obviamente, com essa dificuldade, virou um cara de comércio, virou vendedor. Durante muito tempo ele foi vendedor de algumas companhias e fazia bem, foi fazendo isso e foi crescendo nessa carreira. Até que ele resolve montar uma loja de móveis. Ele vendia na verdade móveis há um determinado tempo e resolveu montar um loja de móveis que foi super bem sucedida, em Niterói, em um período em que

ele havia casado. Ficou com essa loja por um bom tempo, até que veio uma dessas milhares de crises que nós tivemos no Brasil e as coisas ficaram mais difíceis e ele volta para uma empresa para trabalhar como representante comercial. Ele fez isso até um determinado tempo, até que, mais na frente, nós passamos por uma situação familiar super complicada, onde uma irmã minha um pouco mais velha estava com um problema seríssimo de saúde e meu pai, muito amoroso, abdicou praticamente das coisas que ele tinha para cuidar dessa irmã, que felizmente se salvou. Ela tinha um negócio que dificilmente ela conseguiria sobreviver, mas a dedicação... Só que isso culminou também em fazer uma escolha, porque ele teve que sair dessa empresa para poder receber as indenizações. Se desfêz de uma série de coisas, bens, porque ele a internou em um hospital particular com médicos, e naquela época não tinha convênio, nada disso, ele teve que fazer uma mudança. Ele montou uma pequena loja para manter a família, mas o foco dele era o tratamento da Márcia, que era essa minha irmã. Ele muda. Era um cara que já não era novo, não dava mais para voltar para essa vida corporativa, ele fica nessa loja. Um pouco antes ele tinha feito Direito, mais velho. Ele começa a advogar, com os seus cinquenta anos ele passa a advogar e vai levando a vida assim, um pouco nessa loja, que depois até virou uma loja interessante, e advogando. Quando ele tinha sessenta e oito anos, faleceu. Com sessenta e cinco anos apareceu um problema e com sessenta e oito ele vem a falecer. Mas foi um cara que fez um pouco de tudo. Para você ter uma ideia, nessa loja que ele montou, já depois que ele tinha feito a opção de vender as coisas, para se dedicar à Márcia, ele montou a alvenaria, a marcenaria. Era uma loja. Ele arrumou o ponto, mas precisava de balcão, sabe aquelas coisas de lojas do passado? Ele fez, produziu, como tinha facilidade com coisas de móveis, e ficou perfeito. Um cara que tinha multi... Assim, fazia coisas diferenciadas.

P/1 - E como é que era essa loja? O que vendia?

R - O que aconteceu quando ele decidiu esse movimento, um amigo o ajudou. Esse amigo tinha uma fábrica, ele produzia um determinado produto e o que ele ofereceu foi o seguinte: "Olha, você não precisa comprar, eu faço como uma consignação, você tem o ponto, você tem a loja, eu abasteco a loja e você quando vender, me paga." Até que pegasse ritmo. Era uma loja de coisas agropecuárias e plantas, vasos, ração, sementes e vasos ornamentais. Havia uma miscelânea ali de coisas que o cara produzia, coisas que o cara tinha em estoque, e foi montada dessa forma. Um cara que nunca tinha trabalhado com isso e passa a trabalhar. E eu, inclusive, vou ajudar. Quer dizer, eu já tinha aí meus catorze, quinze anos. Eu estudava de manhã e depois da escola, muitas vezes, quase que sempre, eu ia para a loja para ajudar. Depois a loja foi dando uma especializada porque nós vimos que havia coisa demais, ocupava espaço que nós não tínhamos, fomos filtrando e acabou derivando mais para a venda de plantas, de flores e de fazer decorações e arranjos. Depois nós começamos a fazer muitos arranjos e decorações em condomínios, tanto de flores naturais quanto artificiais, nós acabamos enveredando por esse lado.

P/1 - Certo. Antes de falar desse seu momento mais jovem, dos quatorze anos, eu queria que você falasse um pouquinho se você tem irmãos. Você falou da Márcia, mas tem mais algum?

R - Nós somos cinco irmãos. Na verdade, eu tenho um irmão mais velho, a Márcia, que é essa que eu já mencionei, eu sou o do meio e depois tem dois mais jovens. São dois casais mais velhos e dois casais mais novos, ficou bem dividido. É um menino, uma menina, um menino, uma menina e um menino, que é um temporão, na verdade.

P/2 - Você está falando para nós da vivência na loja do seu pai e, agora, voltando um pouquinho à infância, falando dos irmãos. Como era a convivência, como era a vivência em Niterói?

R - Era espetacular, era bem legal. É gozado nós compararmos, entender como é que funcionavam algumas coisas, tendo em vista a perspectiva atual. Por exemplo, na minha casa, nós tínhamos até uma casa grande. Mas a minha casa tinha dois banheiros, tinha um banheirinho pequeno de empregada e tinha um banheiro. E aí eu fico pensando hoje, na minha casa, como é que funcionava, porque todos estudávamos de manhã, inclusive o meu pai, que tinha que sair. Quer dizer, o banheiro tinha que dar tempo para todo mundo, e eu não consigo me lembrar como isso funcionava, mas enfim. Mas era uma convivência muito legal, porque morávamos cinco irmãos, quatro, o meu irmão, quando eu era novo, não existia, o mais novinho veio quando eu já era adulto, quase adulto. Mas esses quatro irmãos e um tio, que é o irmão mais novo da minha mãe que morava conosco, que ele era meio irmão e meio tio, porque ele era mais novo, bem mais novo do que a minha mãe. Ele era mais velho do que nós, mas estava ali. Eram cinco irmãos, aí tinha o meu pai e a minha mãe, o meu pai filho de italiano, aquele barulho, aquele cara festeiro para caramba, e uma empregada. Era muita gente, sempre muito ativo. Você almoçava, você jantava, era aquela confusão de gente, de criança. E eu, em Niterói, quer dizer, acho que também não só em Niterói, mas qualquer em cidade, naquela ocasião, você brincava muito na rua, fazia, tinha muita atividade, jogava futebol. Eu tenho uma recordação bastante alegre, mas de muita dinâmica, de fazer milhares de coisas ao mesmo tempo, piques e não sei mais o quê que nós fazíamos. Era bem legal, era um momento, era um movimento bacana, bem divertido. Óbvio, tinha as brigas com os irmãos, meu irmão mais velho era três anos mais velho. Eu e o irmão vivíamos brigando, obviamente, eu apanhava, porque o mais velho nessa fase faz muita diferença. Era assim, era essa dinâmica. Foi até gozado quando eu casei, a primeira noite que eu dormi no meu apartamento me deu um, eu acordei de manhã e falei: "Caramba, que..." Não tinha barulho, óbvio que depois você acostuma com isso, mas em um primeiro momento dá um vazão. Eu me lembro do meu pai, que de manhã cedo ele ligava o rádio. Meu pai era engraçado, ele acordava muito cedo, acho que ele queria acordar todo mundo, ele ligava o rádio mega alto em umas coisas muito chatas, naquela época, Rádio Globo, aquelas coisas assim. Mas eu me lembro desse cheiro de café, rádio ligado, muito sol, porque é Rio, aquela coisa assim, e um monte de irmão, pão fresco. Sabe, essas coisas? Eram umas coisas bem marcantes, que depois nós relembramos.

P/1 - Você falou um pouquinho das brincadeiras na rua, o que você gostava mais de brincar, como que era esse momento de brincadeira?

R - Eu joguei muito futebol, na verdade. Eu sempre gostei muito de esporte, tudo o que estava ligado a esporte era o que eu fazia mais, mas brincava de futebol de botão, brincava de pique-esconde, que aqui é esconde-esconde. Tinha algumas brincadeiras que eram até mais violentas, chamava garrafão, que você tinha que passar e o cara podia te bater, tinha umas coisas assim. Mas brincava dessas brincadeiras de rua, que é possível fazer na rua. Taco, que é uma espécie de um baseball de rua, quem já brincou. Jogava futebol na rua, vivia machucando o pé porque era na guia, você batia o dedão lá, um abraço. Tudo que você podia imaginar. Não gostava muito de pipa, essas coisas de pipa não eram muito a

minha praia, não, mas bola de gude, essas coisas nós fazíamos. Nós tivemos uma época que fazia uma coisa bastante perigosa, mas era muito legal, porque nós nos achávamos espíões, aquelas épocas em que você tem essas viagens. E eles estavam fazendo, havia um morro que eles estavam dinamitando para abrir uma rua e a nossa diversão era ir em uma parte atrás desse morro para ver dinamitar, mas, obviamente, que isso não era algo muito autorizado. Tudo bem que nós ficávamos em uma distância boa. Mas nós fazíamos essas coisas. Isso foi criando uma parede cortada, nós amarrávamos uma corda lá em cima, também não dava para escalar, mas escalávamos aquela parede. Nós íamos depois subindo, só que aquilo ficava meio sedimentado porque explodiu. Nós fazíamos umas coisas assim mais heavy metal. E, obviamente, para quem mora em Niterói, tinha praia. Praia faz parte de todas as lembranças que eu tenho, praia sempre, final de semana, ou seja, sempre tem aquela coisa que de "final de semana é praia", você está incorporado.

P/1 - E o quê da praia?

R – Nadar. Eu não gostava muito de ficar parado, era nadar, furar onda, as praias no Rio são sempre praias que têm muitas ondas, o grande barato é a onda. Até inclusive hoje, aqui em São Paulo, tem essa coisa de o pessoal gostar de praia mais mansinha, e já teve ocasião de nós irmos para algumas dessas praias e eu ficava lá olhando: "É legal, mas não tem um lugar onde nós possamos nos movimentar?" Porque fica muito parado. Você vai à Barra do Sahy, que eu amo, acho maravilhoso, mas assim, é muito paradinha, você tem que ir nos cantinhos que têm as ondas. Nadar, sem dúvida nadar, brincar e jogar futebol também na areia, que é bem legal, jogar vôlei.

P/1 - O que esse menino de todas essas brincadeiras queria ser quando crescesse?

R - Nossa, teve uma época que eu queria ser jogador de futebol mesmo, eu ficava sonhando, ficava imaginando fazendo gol na seleção. Eu sou vascaíno, achava que iria fazer o gol da vitória do título, aquelas coisas. Na época eu ficava pensando seriamente. Bom, tanto pensei seriamente nisso que depois até fiz testes em clubes e tentei ser mesmo jogador, até joguei um tempo federado como jogador de futebol de salão. Era um pensamento que acabou e no fundo eu cheguei perto. Mas achava que não tinha muito talento emocional, porque futebol não é só habilidade, acho que tem uma coisa de você estar tranquilo na hora certa. Depois eu percebi que não era muito a minha praia. Mas eu pensava nisso. Depois, quando eu comecei ainda, um pouco mais velho, quando eu comecei a ver as questões do meu pai, porque o meu pai era um _____, mas era super desorganizado, eu pensava em Administração. Eu achava que Administração era um negócio legal, achava que administrar era um negócio legal. Quando eu fiz Administração eu não fiz igual a pessoa faz porque não tem opção, eu fiz por convicção, estudo, gosto de administração, meio que por convicção, até hoje eu estudo o tema, então foi assim.

P/2 – Voltar, já que nós estávamos falando das suas vontades de criança, como é que era esse menino tão agitado na época da escola?

R - Eu tinha uma estratégia legal, era bom aluno, tirava boas notas, mas eu não ficava fora da turma da brincadeira. Eu conseguia dar uma harmonizada e não ficar lá junto com o pessoal que era mais CDF, ficava com o pessoal que era um pouco mais bagunceiro e aprontava. Assimilava mais na própria classe do que em casa, não era muito de estudar em casa, mas eu conseguia fazer isso. Eu estava sempre na turma tanto de esporte, mas também da bagunça, de ficar junto com o pessoal que fazia bagunça, mas conseguia me virar razoavelmente bem nas aulas. Houve um ano, isso foi gozado, esse ano eu joguei fora. Foi o ano onde teve esse problema com a minha irmã, os meus pais ficaram menos focados e eu dei uma desvirtuada. Eu não ia à escola, na verdade, eu dava uma enrolada, ia para a aula, mas não ia para a aula, eu ficava no pátio e, inclusive, eu perdi esse ano. Depois eu retomo. Naquela época não tinha essas coisas de você ficar: "Ah, mas olha a lição." Óbvio que tinha tudo a ver com o momento que nós passávamos na família, claro que tinha. Eu era o filho mais novo do que a minha irmã, quer dizer, você quer atenção na verdade. Hoje você teria um terapeuta para fazer uma análise desse negócio. Na época o meu pai dizia que eu era um relapso, como é que eu fiz isso. E, de verdade, o que aconteceu também foi que eu não gostei, eu não gostava da escola. Foi um momento de troca de escola. Eu estudava em uma escola que eu adorava e teve esse baque financeiro, eles me colocaram em uma escola que era inferior e eu não gostava da escola. Eu consegui fazer a quinta série, mas a sexta série era intolerável, eu não digeria aquela escola e não tinha muita opção. Mas eu sempre tive a personalidade forte nesse sentido e eu falei: "Eu não consigo." E eu acabei saindo, acabei sendo reprovado e no final eu acabei voltando para a escola que eu gostava de verdade.

P/2 – A quinta série foi a problemática?

R - Foi a sexta série. A quinta normalmente é a problemática, na quinta eu fui super bem, mas na sexta foi onde eu tive essa questão, que foi exatamente o ano. O quê é esse problema da minha irmã, só para vocês entenderem. Ela tinha um problema de coração congênito, foi fazer aquele cateterismo e, no cateterismo, foi na hora que foi detectado, ele subiu um embolozinho e alojou no cérebro. Ela estava esperando o período letivo finalizar para fazer a cirurgia para não atrapalhar porque não era uma coisa absolutamente, absurdamente grave. Mas no meio do caminho ela teve uma convulsão. Teve um problema seríssimo, apagou, perdeu movimento. Demorou para diagnosticar porque achávamos que era alguma coisa ligada ao coração e na verdade era um tumor enorme no cérebro, difícil de remover. Ela ficou em coma meses, indo e voltando, e ao final ela conseguiu operar o cérebro e o coração, ela fez duas operações difficilimas. Foi esse o problema que acabou. E aí, com isso, quer dizer, fica lá meses em hospital, meses a família toda voltada para isso, e com razão. Hoje eu tenho filhos, eu não faria absolutamente nada diferente. Mas nós ficamos um pouco desgovernados. Minha família teve um jeito de nos criar que foi bem bacana, nós éramos bastante responsáveis, era atribuída responsabilidade. Nesse período que ia para essa escola, eu ia sozinho, eu não tinha ninguém que me levava, eu pegava ônibus e ia para a escola. Nessa história dessa liberdade misturada com esses sentimentos todos, eu acabei fazendo uma opção de não estudar ali, de não ficar. Foi esse ano acidentado. Mas que foi ótimo, depois, no final foi bem bacana.

P/1 - Qual era a escola mesmo?

R - Essa escola que eu estudei chamava José Bonifácio.

P/1 - Em Niterói?

R - Em Niterói mesmo. E a escola que eu gostava, que sempre gostei, chamava Colégio Brasil, que era uma escola mais tradicional, era uma fazenda antiga. Eu já gostava desse negócio de história, aquilo ali para mim era perfeito porque tudo era do jeito que eu imaginava. Eu tenho uma memória... Gozado até que eu fui a um bar um dia desses. Não existe mais essa escola, eles venderam a área e virou um empreendimento imobiliário, mas ficou o prédio porque é histórico. E um dia desses, eu fui em um barzinho lá e o cara tinha o cardápio com essas fotos, eu peguei o cardápio, pedi para o cara e levei o cardápio. Mas, enfim. Vocês estão fazendo eu lembrar coisas aqui. (risos)

P/1 - Você foi crescendo, a família toda junta superou o problema da sua irmã e você chegou a comentar que ajudou o seu pai. Como é que foi esse período de ajudar na loja? Como eram as suas atividades?

R - Era, era bem..

P/1 - O que isso te trouxe?

R - Olha, eu vou te falar que era bem difícil, na verdade, para mim. No início era legal, porque você quer brincar de loja, mas depois que virou responsabilidade, era bem ruim. Primeiro era ruim porque era cansativo, eu estudava de manhã, saía da escola meio-dia, meio-dia e pouco, ia para casa, almoçava e já ia para a loja, chegava na loja por volta de duas horas e ia até umas sete da noite. Eu perdia um tempo de brincadeira que o pessoal fazia, chegava ávido por encontrar alguém para fazer alguma coisa e às vezes o pessoal já tinha feito algumas coisas durante o dia. Tinha esse lado assim, de, putz... Às vezes eu comecei a fazer amizades perto da loja, sobretudo para a questão futebol, eu falei: "Ah, deve ter jogo por aqui." Eu acabei descobrindo um pessoal que jogava futebol. Como eu jogava razoavelmente bem, eu fui bem aceito. Eu fugia da loja do meu pai para jogar futebol. Tinha essas coisas que misturavam um pouco por ter catorze, quinze anos, com a história de querer brincar e tudo. Outra coisa que eu me recordo também que acabava acontecendo, rola uma certa vergonha, engraçado, mas rola uma certa vergonha da escola porque era uma rua movimentada, passava lá o pessoal da escola e aí você não queria ser visto ali. Tinha um lance meio idiota desse. Mas depois eu fui passando essa fase, isso foi acabando ficando mais tranquilo, o pessoal já sabia que eu tinha esse ônus e acabou que depois foi muito bom. Profissionalmente, foi muito bom, porque eu amadureci muito quando eu fui trabalhar, me trouxe uma coisa de amadurecer, de já ter uma percepção, de negócio e de empresa, grande para a idade e muita responsabilidade. Eu fazia um certo contraponto ao meu pai, por ele ser muito bom comercialmente, mas muito ruim em termos de administração, eu acabei praticando um pouco, amadurecendo muito em como lidar com essa situação e também de ser muito responsável por estar ali vendo que tinha que ser assim, não tinha que ser assado. Interferia um pouco e era, obviamente, difícil naquela geração do meu pai, que era uma geração bem machista em que filho... Mas eu acabei lidando, aprendendo a lidar com isso. Não foi, obviamente, muito fácil, mas eu aprendi a lidar. Isso me trouxe bastante benefícios depois, quando eu comecei a trabalhar.

P/1 - Nesse momento de juventude, mais velho, adolescente, o quê vocês faziam para se divertir? Está certo que a praia continuava lá, mas vocês iam ao cinema? Como é que era? (risos)

R - Ir ao cinema era uma coisa que eu fazia bastante, gostava bastante de cinema. Depois o que aconteceu, que foi bem legal, é que nós tínhamos uma turma. Foi muito legal porque era o pessoal que jogava futebol, nós éramos da mesma escola, jogávamos no clube juntos, estávamos sempre juntos. Cada um começou a arrumar namoradas, nós saíamos juntos também. Viajávamos, fazíamos milhões de coisas juntos, viajávamos para outros lugares, chegava aquela época em que você começa a trabalhar e a pessoa começa a comprar carro. Mas tudo com dezoito, dezenove, vinte anos. Nós fazíamos um monte de coisas, viajávamos, íamos para cinema, para barzinho, para show, para estádio, o máximo possível de coisas, praticamente não se ficava muito parado. Ou então fazia assim, sessão na casa de alguém. A minha cunhada era separada e a casa dela era o nosso lugar, ela tinha um apartamento todo montado e aí tinha uma molecada, ela aceitava, nós íamos para lá, a grana estava curta, era pipoca, refrigerante e vídeo na casa dela. Ou então nós fazíamos e levávamos, cada um levava alguma coisa e fazia uma brincadeira.

P/1 - Certo. Como é que foi para você, indo, terminando a escola, começando a faculdade, como é que foi esse período de transição, como você falou você já estava mais ou menos certo de que queria seguir Administração. Conta um pouquinho.

R - Houve um ano que eu parei. Também já estava em uma situação mais tranquila, ele falou: "Não, agora você se dedica a estudar." Até por conta de vestibular. Meu irmão passa para uma escola federal lá no Rio, similar a USP [Universidade de São Paulo], seria UFRJ [Universidade Federal do Rio de Janeiro] ou a UFF [Universidade Federal Fluminense]. E o meu irmão passa para uma dessas universidades e o meu pai sobe a régua, ele diz: "Olha, tem que passar para lá também." Eu fico com aquilo um pouco, do meu irmão, tem aquele negócio do modelo e tudo, o meu alvo era uma universidade dessas. Eu acabo o segundo grau, nada muito especial, e vou para um cursinho, que foi legal. Tinha um cursinho pré-vestibular, aí fiz o cursinho pré-vestibular. Aconteceu um revés na história da Administração, que é bem naquela fase que você fica meio... Do cursinho. O meu irmão fazia veterinária. Como sempre rola um pouco de competição, eu resolvi que iria fazer uma coisa parecida, acabei fazendo um vestibular para Zootecnia e passei para a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, fui fazer um ano de Zootecnia. E não tinha absolutamente nada a ver comigo. Eu fiquei lá, passaram três meses e eu falei: "O que eu vim fazer aqui?" Eu via vaca. Foi super legal, pessoalmente, foi o máximo porque eu fui morar lá em uma república, era um monte de cara divertidíssimo, porque morava comigo agrônomo, morava, enfim, tinha mais agrônomos, mas tinha o pessoal de Engenharia Florestal, tinha Centro de Tradição Gaúcha, porque era o Brasil ali naquela escola. Aliás, uma Universidade Federal Rural no Rio de Janeiro serve mais para os outros estados, porque o Rio mesmo, naquela época, tinha uma agricultura pífia, naquela época era nada. A maioria do pessoal era do Brasil e era o máximo, porque aí você lida com todo mundo, tinha cara, tinha aluno que andava de bombacha, tinha um monte de paulista do interior, dessas cidades super legais, os caras iam de chapéu, tinham aquelas picapes, você via direitinho. Você olhava, você via o Brasil. Você via o cara de bombacha, os paulistas cheios da grana, o cara do Amapá bem humilde tentando fazer um cursinho de economia doméstica, que os cursos lá eram bem mais precários. Era um barato como ambiente, mas eu não dava, assim, eu me sentia, ainda mais que eu já tinha trabalhado, eu me sentia tão ocioso ali. Engraçado, você acostuma, é diferente. Eu não aguentava ficar naquela rotina ali, eu ia para a escola de manhã... Eu morava muito perto da universidade, a universidade linda,

enorme e super bonita, que umas coisas do Getúlio Vargas para políticas, porque a Rio-São Paulo passava na frente da Universidade, depois desviaram, ela é perto da Dutra, mas ela não é na Dutra. O que ele fez? Ele fez um negócio maravilhoso. A escola era linda, no meio do mato, você tem realmente, por exemplo, você tem curso de floresta, você tem floresta lá, você tem o lago que faz piscicultura, você tem uma fazenda de verdade. São, eu acho, três mil e trezentos hectares, é um latifúndio aquele negócio, mas não tinha nada a ver comigo. Foi legal, mas me irritava o tédio porque eu ficava muito ocioso. Aí eu resolvo fazer um outro vestibular, porque nem dava para pedir transferência, e eu vou para a UFF, que é a Universidade Federal em Niterói, onde fiz o curso de Administração, e tudo começou como queria mesmo, aí foi super, encaixou super bem.

P/1 - E como é que foi esse período de faculdade? Estar no curso de Administração e estar curtindo? Como é que era a relação com os professores, com as matérias?

R - Tem uma influência do tempo de ter trabalhado. Eu me sentia um pouco mais maduro do que o resto da moçada, isso era bom por um lado e às vezes era ruim, porque parecia que você estava desconectado. Mas a minha pegada era um pouco mais focada, o pessoal estava mais naquela fase de... Mas nada também muito especial não, me dava bem com a turma e tudo. O que aconteceu foi que algumas matérias, apesar do outro curso ser diferente, algumas matérias básicas eu já tinha feito, não encaixava no sistema de crédito, eu não fazia todas as cadeiras com os caras, se tinha alguma cadeira mais básica que eu já tinha feito, eu já tinha, matei aquele crédito, eu avançava. Isso foi ruim porque eu tinha três aulas com todo mundo e uma com uma turma. De uma grade de cinco, eu sempre não estava muito encaixado, isso te tira um pouco do jogo ali. Depois, ainda estudando, eu já comecei a trabalhar no banco, aí era um banco. E a história do banco também é interessante, porque eu trabalhava em uma loja, a loja é aberta, tem poeira, tem calor, tem tudo, e eu ia para o meu pai fazer banco. Por que banco? Porque eu ia ao banco e achava o máximo o cara de terminho, ar-condicionado e tudo mais, eu tinha muita vontade de trabalhar em banco e ganhava melhor também. Eu falava: "Poxa, tenho que trabalhar em banco." E aquilo fica. Quando eu estava na universidade e como era uma universidade que tinha nome, tinha muita oferta de alguns estágios. Nisso, eu, no meio da universidade, comecei a trabalhar no Banco Nacional na época e segui carreira. E também isso bagunça, porque você já está focado e a Administração começa a virar história porque você já está em uma empresa, você começa a ver outra realidade, é difícil você chegar lá e ficar estudando coisas um pouco mais ultrapassadas. O final da universidade foi bastante penoso, porque eu já não achava que agregava muito, mas tinha que acabar. Eu fui levando assim, na raça, para exatamente acabar.

P/1 - E como é que foi o seu primeiro dia de trabalho no banco? Você se lembra de como é que foi chegando lá de terno, com ar-condicionado?

R - Lembro, lembro. Ah, foi gozado porque, primeiro, eu tenho uma sobrinha agora que eu vejo ela exatamente com essa questão que ela está para começar. O que você faz em uma empresa. Embora tivesse trabalhado com... Falei: "Poxa, o que é que eu vou fazer no trabalho, o que eu vou fazer nesse banco?" Mas foi legal porque eu morava em Niterói, foi no Rio. Eu entrei, na verdade, como escriturário, não entrei como estagiário. E escriturário é o cargo mais básico que tem em um banco, é o soldado de um banco. É abaixo do caixa, para vocês terem uma ideia. Mas eu não comecei em agência. Eu, já no momento onde fui designado, fui para uma área administrativa. E aí eu me lembro que foi legal porque era aquela coisa que eu imaginava. Você está nas ruas do centro de uma cidade. Aí eu cheguei mais cedo, fui tomar café, igual eu via o pessoal fazendo, tomar café com leite, aqueles negócios. E aí cheguei lá no escritório, que era em uma ruazinha chamada Rua do Ouvidor, no Rio, com um papel que era uma carta, uma apresentação que o banco me mandou para entregar para um cara que iria me receber lá. E eu falei: "O que rola nesse negócio? Como é que funciona isso?" Mas, assim, naquela época estavam admitindo, para eles era tão natural: "Tá, senta aí, daqui a pouco o cara vai te explicar o que você tem que fazer." Muito mais tranquilo do que aquela fantasia que se cria. E pronto, comecei a trabalhar. Eu trabalhava no esquema de seis horas e começo a trabalhar em um departamento, eram as coisas bastante diferentes, porque tinha o chefe de sessão que ficava virado para você e tinha as mesinhas em que você ficava virado, o cara estava ali para te fiscalizar. E aí você tinha as mesinhas. Como eu era o mais júnior, eu sentava lá atrás, a minha era a última cadeira. Aliás, minto, quem sentava na frente era o que chegou por último, atrás eram os mais veteranos. Isso é um sinal informal que tem. Todo mundo, quando chegava em um departamento daqueles, já sacava quem era quem, aquele lá é o sênior, aquele ali é o "cafuringa" que chegou agora. E aí assim foi, comecei a me entender melhor com aquela dinâmica.

P/1 - Como é que foi, quais era as suas primeiras atribuições e atividades ali nesse escritório? Como é que foi evoluindo a sua carreira lá dentro?

R - Foi bem legal, foi muito rápido, eu te falo que isso somou à experiência de trabalhar. O que aconteceu foi o seguinte: o que era esse departamento? Eu fui contratado, na verdade, por ser de uma boa universidade, supostamente eu sabia fazer conta. O banco tinha, na verdade, naquela ocasião, existia uma limitação para o banco ter ativos, para ter prédios e imóveis, etc. Até hoje existe essa restrição, mas naquela ocasião ela era bem rigorosa. Qual era a solução para os bancos? E os bancos eram mais verticalizados, eles tinham muito mais coisas do que hoje. Por exemplo, empresa de transporte de valores era do próprio banco e empresa de limpeza era do próprio banco, depois é que começou um processo de terceirização. Existiam muitos contratos de leasing que esse era o jeito de você ter o bem sem na verdade impactar... Tinha muito contrato de leasing para prédio, para carro, para uma série de coisas. E naquela ocasião, isso foi em 1987, tinha uma inflação maluca, um contrato de leasing tem um nível de sofisticação por conta de taxa de juros, dos PMTs [parcela, prestação ou depósito], e com a inflação alta atribuía um pouco mais de complexidade porque você tinha que calcular a parcela com uma correção maluca e não sei o quê. O meu trabalho era esse, nós recebíamos a fatura das arrendadoras. As arrendadoras quem eram? As empresas de leasing que o banco eram o cliente. O Citibank tinha uma arrendadora, nós tínhamos coisas do Citibank, a Montreal, Bank Boston não me lembro se era já, mas algumas arrendadoras eram detentoras de contrato com o banco. E aí chegava uma fatura com um monte de número que nós tínhamos que pagar, que o banco tinha que pagar, e o meu trabalho era pegar o contrato e fazer bater aquele negócio, não tinha automação ainda, veio um pouquinho depois. Tinha mainframe, tinha sistemas em mainframe, mas esses contratos não estavam no sistema. Eu pegava uma HP e ficava refazendo as contas. Nisso, não sei exatamente o quê, eu não me lembro detalhes, mas eu me lembro que eu descobri erros. Eu devia ter uns quatro meses que eu estava, cinco meses que eu estava trabalhando ali, e eu descobri erros. Vinha a fatura, eu calculava e achava um valor diferente. Aí quando eu comecei a achar esses valores diferentes, comecei a olhar parcelas que já haviam sido pagas, fiquei mais confiante de que tinha alguma coisa errada, fui comentar com esse chefe de sessão e o cara apavorou, falou: "Imagina, o Citibank vai errar?" Sei lá: "A Hanover vai errar? A Montreal vai errar? Você não está sabendo fazer isso aí." Aí eu mostrava para ele, o cara não acompanhava muito, aí eu estava na universidade ainda, levei até para um professor que eu tinha de custos e ele falou: "Não, você está fazendo tudo certo, acho que está errado mesmo." E aí eu peguei uma certa confiança com isso, escalei, fui

falar, falei com ele. Eu falei: "Mas você não se importa de eu falar com a chefe de setor?" Que é um nível acima. E aí fui falar com a chefe de setor e tal, ela não era uma pessoa que tinha bastante, muito conhecimento, mas era muito prática e era inteligente. Daí ela falou assim: "Ó, eu acho que... Você tem certeza que..." Eu falei: "Olha, eu já bati, já falei com o meu professor e tal." Falou: "Vamos fazer o seguinte, você encararia uma reunião lá no Citibank?" Falei: "Sim." "Se nós formos junto você expõe?" Falei: "Sim." Aí nós fomos lá em uma reunião e estavam os caras do Citi, a sede era lá no Rio na época, assembléia, aquela coisa toda pomposa. Sentamos com o cara, o cara estava, obviamente, com pouca paciência, tipo "o que vamos discutir aqui?". E aí eu provei, mostrei que estava errado e tinha bastante tempo assim, eu retroagi tanto porque eu nem tinha tanto recurso para fazer isso, mas reagimos e aí conversa vai, conversa vem, o cara na hora falou: "Então está bom, vou dar uma olhada." E no final acabou que estava errado mesmo, o que acabou acontecendo foi que o banco teve um ressarcimento dessas despesas de vários contratos, não era só um. Eu não me lembro se eram... Também não eram todos arrendadores, mas alguns. E isso fez com que outro executivo, porque isso virou uma historinha: "Pô, o cara que entrou lá, você viu que o cara descobriu que estava errado, não sei o quê." Porque assim, essa hierarquia era: chefe de seção, chefe de setor, gerente de divisão, gerente de departamento... Tinha um cara que era gerente de outra divisão, talvez virasse até gerente de departamento, e ele cuidava de uma área financeira, ele que fazia controle de projetos, já era um cara de um nível. Esse meu gerente de divisão era um cara mais administrativo e aí ele ouviu falar e me chamou para conversar. E aí, uma hora vem essa chefe de setor, que se chamava Zélia, e falou: "Ah, o fulano quer conversar com você." Aí, quando eu fui falar com o cara, já era uma proposta de trabalho. Então, com sete meses eu já tinha virado analista trainee, eu já mudei de posição muito rapidamente. Foi uma trajetória meio rápida a ponto de, por exemplo, quando eu tinha vinte e seis anos, eu já era gerente. Porque aí, eu virei analista trainee... Virei analista trainee, que até foi... Tem uma coisa legal que, na verdade, eu ficava com o horário morto porque eu ia trabalhar das nove às seis, eu precisava ir para a universidade às seis, seis e pouco. De três até às seis e pouco não dava muito para ir em casa. Eu usava esse tempo para fazer inglês, usava esse tempo para outras coisas, mas era ruim porque você não almoçava direito. Uma das coisas que eu almejava também na promoção era usar o restaurante do banco. Porque tinha essa coisa, engraçado, um negócio idiota, mas tinha. Era um certo sinal de status você estar almoçando no restaurante do banco. Eu me lembro que um dos benefícios dessa mudança foi usar... Porque agora eu virei um cara de oito horas, aí um cara de oito horas usava o restaurante. Mas foi muito rápido, nesse período o banco mudou, profissionalizou, saiu uma gestão que era mais antiga, os donos do Nacional contrataram executivos de fora, basicamente do Citibank, caras de nível altíssimo. O banco sofreu uma reformulação, passou por um momento de um chacoalhão. E aí, na verdade, para mim foi muito bom porque como mexeu muito e eu, enfim, já estava em um lugar bom, estudava em uma escola boa, eu acabei usufruindo disso, fui dando saltos. De trainee eu virei júnior, de júnior eu já pulei para sênior, nem virei pleno. E aí, de sênior eu estava lá, aí o cara que era meu gerente de divisão foi demitido subitamente, algo aconteceu, não sei se foi fraude, não sei o que aconteceu, aí veio um cara que era daqui de São Paulo que ficou remontando essa área. O que era a área? Era um controle financeiro de uma divisão do banco, da área de recursos materiais, que chamava, e nós éramos desse controle financeiro. O que nós fazíamos? Controlávamos projetos, investimentos, acompanhávamos gastos. Veio esse cara de São Paulo para administrar e, nisso, eu já estava lá com os meus vinte e cinco para vinte e seis anos. E quando ele acabou de fazer o trabalho de reestruturação, para a minha surpresa, ele me promoveu para ficar como gerente. Só que foi uma experiência maluca. Hoje, achamos até mais comum alguém de vinte e seis anos... Não é tão fácil, mas seria um pouco, porque hoje tem diretores muito mais novos, deu uma mudada um pouco nisso, mas naquela ocasião era difícil você virar gerente com essa idade, por causa da maturidade, etc. E os pacotinhos eram todos muito quadrados, você é gerente, você tem secretária. Eu me lembro que eu não sabia nem direito como usar a secretária, eu tinha secretária, mas eu que ligava, não tinha muito o hábito. E a menina falou: "Pô, cara, deixa eu te ajudar, porque senão eu estou lascada." Foi uma mudança bem legal. Muito novinho eu já consegui, já virei gerente. Fui tocar lá, os caras que eram os meus colegas, que eram analistas também, viraram meus funcionários. Aí foi difícil, por um lado, porque teve gente que tinha problema de aceitar, era colega e tal, mas foi uma experiência excelente. Financeiramente também foi muito legal, porque aí eu já era casado, meu primeiro filho nasceu logo depois, harmonizou a questão de precisar de grana na hora certa. Foi assim. Depois disso eu fui, eu sempre tive uma carreira bastante rápida, depois, obviamente que os ciclos são mais... O funil, os ciclos são um pouco mais longos, mas foi assim.

P/2 – Nós estamos nesse contexto da sua narrativa de alta inflação, fim da década de 1980, você no Nacional. Você trabalha no Nacional até que ano?

R - Eu vou no Nacional até ele acabar, que foi 1995. Eu já tinha mudado, já estava em São Paulo. Nessa trajetória de carreira, eu tinha recebido um convite para vir para cá, ainda pelo Nacional, eu cheguei aqui em São Paulo a minha proposta era vir para cá. Eu vim em agosto para ficar até o final do ano adaptando, e a pessoa que me convidou também vendo se funcionaria, e funcionando, em janeiro eu mudaria com a família. Em novembro acaba o banco, foi um momento super complicado porque acabou o banco. Quando eu mudei, começaram os boatos de que o banco iria comprar. Na verdade, o Nacional era um banco tão moderno, tão dinâmico, que a nossa ideia, o pessoal que era do banco em primeiro momento, achava que iria comprar alguém, nós achávamos que era o Unibanco, mas que nós iríamos comprar. O tempo foi passando e nós começamos a perceber que não era bem assim. E nessa época eu era CFO [Chief Financial Officer] de tecnologia, eu era o controle financeiro da área de tecnologia. O veredito final de que nós iríamos ser vendidos e que era o Unibanco veio um mês antes de oficializar. Ninguém falava, não podia falar, mas eu recebi um fax, como eu cuidava disso, porque eu tinha que preencher várias informações de quantos computadores, qual era a potência dos computadores, onde eram os nós de rede, como é que era o sistema de telefonia, um questionário. No questionário, porque você, nessa época, você está esperto com tudo, na legendinha lá estava escrito assim: Edd UBB, que é Edifício Unibanco, décimo quarto andar. Eu olhei aquilo e você fala: "Bom, isso aqui... Onde fica a área de tecnologia?" Você tem amigo: "Onde é a área de tecnologia do Unibanco?" "Ah. É no décimo quarto andar, é lá do Edifício Unibanco." "Ah, tá. Obrigado." Falei: "Bom, o Unibanco e pelo jeito está adiantado." Isso foi um mês antes, foi um momento difícil porque eu vinha todo final de semana, toda semana eu vinha para cá e, com esses boatos, com essa insegurança... Até que em dezoito de novembro de 1995 veio, foi um sábado, saiu a decisão. Anunciou. Dia quinze foi feriado, igual agora, dia quinze foi feriado, que dia quinze é uma quarta-feira também agora, ou não? Foi exatamente isso.

P/1 – Dia quinze é terça.

R - Ah, terça. Naquela época foi quarta. E eu me lembro que esse dia nós estávamos tão de saco cheio com a boataria que mesmo sendo um feriado de um dia eu fui para o Rio, eu falei: "Ah não, eu quero é ficar com a família." Aí terça eu fui embora para voltar na quinta de manhã. Aí fiquei até sexta, também fui embora mais ou menos cedo. Estou no Rio, em um clube, e aí ligo no clube avisando que era para eu ir para São

Paulo, vir para São Paulo, sem dizer o que era, mas que era para eu ir para São Paulo. E nós andávamos com as passagens emitidas, você tinha a ponte aérea, que era meio... Você chegou, você viajava assim, apresentava e tinha lugar no avião. Eu vim para São Paulo, cheguei a São Paulo, já vi aquele monte de carro, já tinha um ambiente. Era lá em Alphaville que eu trabalhava, tinha um monte de carro padrão, porque acho que era o padrão dos executivos do Unibanco, e dentro do prédio um monte de cara de terno com os crachazinhos, Unibanco, e nós vimos que tinha ido, que não tinha jeito. E aí me lembro até que nós ficamos lá porque tinha providências para tomar. O Unibanco queria abrir na segunda-feira já com... Ele botou as faixas em cima do logo do Nacional. O problema do Nacional foi um problema de quebra, um problema por causa de fraude, o Unibanco queria dizer que comprou, mas meio que suplantou já a marca Nacional, não foi nem um processo de fusão muito amistoso. Ele botou umas faixas assim, da Unibanco, quase que em todas as agências do Nacional, todas, a ideia eram ser todas, ele mandou fazer uma faixa e ele cobria com aquela coisa. Foi meio hostil, mas enfim, tinha lá o seu contexto. E eu me lembro que nós estávamos em um ambiente do banco, no andar do vice-presidente de tecnologia e operações, que era isso que ficava em Alphaville, aí tinha uma sala com uma TV. Estava passando o Jornal Nacional, isso era sábado, nós estávamos lá ainda, paramos para ver o Jornal Nacional porque sabíamos que iria ter o anúncio, aí, naturalmente, juntou o pessoal do Unibanco em um cantinho, e os caras do Nacional em outro cantinho. Quando o Cid Moreira fala que: "Hoje foi anunciado que o Unibanco, não sei o quê, o Nacional..." Poxa! Parecia gol do Corinthians, sei lá, e nós éramos o outro lado, era o Palmeiras que tomou o gol, porque, nossa, os caras se abraçaram. Foi meio chato para mim, eu falei: "Poxa, eu estou em São Paulo, sábado." Porque naquela época eu morava no Rio ainda, tinha a cabeça lá, falei: "Cara, para escutar isso, pô." Você fica bravo. Aí fui embora de novo, eu estava tão... Aí eu peguei e fui embora para voltar segunda-feira, eu nem fiquei em São Paulo no dia seguinte. Foi um período super difícil, porque nós ainda ficávamos em Alphaville que não era tão central, eu tinha naquela época quarenta e poucos funcionários, tinha que ficar administrando quarenta e poucos funcionários que não tinham mais o que fazer. Eu tinha dois pedaços, um pedaço que eram informações gerenciais, esse parou na hora porque vai fazer relatório para quem, relatório do quê? E aí tinha um pessoal que fazia pagamento, controle financeiro, esses ainda continuaram fazendo algumas coisas, mas o meu trabalho era ficar administrando isso. Uma parte, até me lembro que era uma área grande, ficava um pessoal aqui e uma moçada para lá, tinha uma divisória, um pessoal para lá. Os de lá trabalhavam, os daqui jogavam paciência o tempo todo, ficavam brincando, não tinha o que fazer, não era culpa dos caras. E o meu trabalho era ficar dizendo: "Pessoal, olha, tem que ser profissional, tem que vir porque nós não sabemos o que vai acontecer, quem entrar em uma de matar trabalho pode se prejudicar." Não é difícil fazer isso. Ainda com nenhuma experiência. O que você conta para o cara? Você não tem nada para dizer para o cara, você não sabe nem o que vai acontecer contigo. E aí ficou assim até mais ou menos fevereiro. O Unibanco tinha uma estratégia. Eu era um gerente, um gerente de departamento, e eu tinha um diretor. O Unibanco teve uma estratégia em que ele mandou embora os diretores quase todos no mesmo dia, em um determinado momento lá x eles resolveram que iriam desligar os diretores, ficou pior porque eu, eu acabei não tendo mais esse contato. Havia um cara remotamente que aparecia, foi um momento. Porque para o próprio Unibanco eles não sabiam muito como fazer a integração porque nunca tinha sido feito daquele tamanho, foi difícil para todo mundo. E aí fica nesse ostracismo até que começa, alguém te liga e fala: "Escuta, eu soube que você..." Que aí um conhece o outro, o outro já trabalhou ali, se você precisar de alguma coisa, fala com ele. Também começou um negócio de conquista de território. O pessoal do Unibanco falou: "Pô, tem uns caras bons lá, quem sacar primeiro, leva." E aí começam a aparecer umas pessoas, tipo: "Ah, eu estou com uma dúvida aqui em uma coisa do Nacional, você pode vir aqui na torre?" Na torre, na época, no Edifício Unibanco, ajudar e tal. E aí você vai, começa a explicar, o cara gosta: "Poxa, volta amanhã. Você traz alguém que você acha legal, que pode ajudar..." Aí daqui a pouco o cara fala: "Pô, queria ficar com esse cara, você tem aonde alocar o cara?" Falei: "Ó, bicho, não sei nem como é que funciona, se quiser ficar com o cara, se você tiver uma proposta, super legal, porque é menos um cara que nós teremos problema." Era tão louco quanto isso. E foi assim, meio desorganizado. Óbvio que tinha uma área que cuidava lá desse pedaço, mas também não tinha um contorno claro. Até que aí em abril, mais ou menos, de 1996, eu recebi um convite para ficar, o Unibanco me convidou realmente para ficar porque eu tinha até a questão de mudança, eu não tinha mudado com a família, nada. E aí eu tive dois convites. Eu fui convidado para a área de controladoria e fui convidado para tecnologia, e eu optei por ficar em tecnologia. Aí tudo bem, tudo se resolveu. Das quarenta e poucas pessoas que eu tinha, eu aloquei praticamente todo mundo, perdi dois caras que também foram os que ficaram mais relapsos na história. Eu mudo para São Paulo, venho em maio com a família, tudo, e passo a trabalhar no Unibanco, já normal. Óbvio, com todos aqueles negócios, ex-Nacional, Unibanco, sou Unibanco, sou Nacional. Havia várias questões, mas vou trabalhando ali, diferente até de muita gente do Nacional que teve problemas de adaptação, eu não tive. Eu acabei conseguindo trabalhar, reportava para um cara que era super legal, era um diretor, depois virou um vice-presidente, acabou que o cara me deu condições de trabalhar e fui trabalhando intensamente, porque aí tinha todo um controle da integração que tinha que fazer. Foi legal porque isso virou uma grande oportunidade. Como era a primeira integração desse tamanho, tinha muitos olhares para o banco e, do nada, um ano e pouco depois, começa a tocar meu telefone, era a headhunter. E assim, headhunter é um negócio que você ouvia falar, mas quem que liga, que naquela época, 1997... E aí toca. Até me lembro a primeira vez que me ligou um cara dizendo que era headhunter, eu falei: "Poxa, é o Zequinha, o cara está me sacaneando. Fulano, pô, para com isso." E era um, de fato era. E foi super legal, foi um negócio maluco, porque foi de uma situação de crise para um ano e pouco depois ter essa situação. Eu optei por sair do banco, tive alguns convites e escolhi pelo ABN AMRO, que era um banco menor, mas a proposta me encantou porque tinha na fala uma perspectiva de crescimento, de que iria comprar, não era claro, mas era, tinha alguma coisa ali que dizia assim: "Olha, nós estamos trazendo gente grande, gente boa e tal porque o banco vai expandir e tal." E aí eu fui para lá, para o ABN. No primeiro dia foi super gozado, porque eu trabalhava em um banco brasileiro enorme e de repente você foi para um banco assim. Por exemplo, você queria fazer alguma coisa com o jurídico e era uma formalidade, elevador, reunião, e lá era no mesmo andar: "Ó, o jurídico está ali, fala. Ah, Zequinha, fala com ele ali, ó, fala ali, ó, com ele." Foi legal, sobre o ponto de vista financeiro e tudo. Mas era muito mais informal, e eu fui acostumado, imagina, com vinte e seis anos já era gerente, já tinha sala, já tinha não sei o quê, já tinha não sei o quê lá. Houve um certo choque cultural para mim, falei: "Ah, mas cadê as pompas, né? Estou vindo para cá para ganhar mais." Falei assim: "Como assim não tem...?" E não tinha, era tudo muito informal, tudo muito de layout também, tudo muito tranquilo. Mas esse momento foi bem legal, porque, como eu tive uma carreira muito rápida, em algum momento eu comecei a ter uns gaps de conhecimento de banco, de conhecimento de algumas coisas. E quando eu vou para o ABN, que acaba sendo um lugar em que você tinha que se preocupar muito menos com aparência, se você sabia, se você não sabia, eu caí em uma área muito técnica, eu tirei um pouco os gaps, acabei tendo um grupo que trabalhava junto conosco, cada um na sua área, que foi bem legal. Eu tive em um banco menor, eu tive um banho do que é um banco, tesouraria, crédito, enfim, negócio, financeira. Foi bem legal nesse aspecto, foi meio esquisito no início por ser um banco menos formal, mas foi muito legal para aprender. Foi um privilégio esse período, que era um grupo muito técnico, muito fera e ainda sem ter um grande banco para cuidar, dava tempo para estudar. E de repente vem o Real. Muda de figura, era um banco desse tamanho, para administrar o Banco Real. Óbvio que foi aproveitada muita gente do Banco Real, mas foi um período de mega desafio, me lembro de coisas bem legais. Foi assim, mais ou menos, a

conversa. Então pulei para o Real.

P/2 – Você fala, saiu de duas situações quase que opostas, a compra do Nacional pelo Unibanco e passou pela aquisição do ABN, do Real pelo ABN, em um momento de insegurança para um momento de grande desafio. Qual foi esse grande desafio?

P/1 - Como você se sentiu nessa posição reversa, de estar do outro lado

R - Vou te falar que o que eu aprendi e o que eu sentia na época. Na verdade, o que eu sentia na época: é muito melhor você comprar do que ser comprado, você tem mais controle das questões do que quando você é comprado, onde você não sabe quem, melhor é a estrutura de poder, você não sabe aonde, como caminhar. Quando você compra, óbvio que tem um pouco mais de segurança. Agora, o que eu aprendi nessas duas situações é que não tem cadeira marcada. No fundo, é uma grande oportunidade para todo mundo. Dependendo da forma como você se posiciona, pode ser uma catástrofe, porque você está sempre lá: "Ah, eu era Real." "Eu era..." Sei lá: "Eu era Unibanco." Ou: "Era Nacional." Ou se você começar a olhar, porque é um momento que dá, que movimenta, todo movimento que movimenta é um movimento em que surge oportunidade. Você tem grande oportunidade. O que eu aprendi... Porque no Unibanco eu me lembro que, no processo todo, até a hora que eu tive uma proposta, o que aconteceu foi que apareceu esse cara pra que eu acabei trabalhando, esse vice-presidente, em uma reunião para conhecer os direitos do cara que era o meu chefe e cada um tinha que fazer uma apresentação. E o cara, depois, ao final, ele conversou individualmente, tinha esse diretor que era do Nacional, cada direito dele em uma conversa individual com esse cara, Big Boss, lá do Unibanco. E isso aconteceu. No final, o cara foi embora, esse cara foi desligado, ele nos avisou, falou: "Olha, hoje foi o meu último dia, na verdade o cara veio aqui para conhecer vocês porque amanhã eu não estou aqui." E aí ele deu o feedback, ele falou: "Olha, o cara gostou muito de você, eu acho que ele vai aproveitar, não gostou dela." E nisso ele falou que o cara, que para mim tinha ficado bastante legal... Passado uma semana que teve essa conversa, que eu já falei: "Pô, legal. Vai ter alguma coisa boa que vai acontecer." Aparece um cara que teoricamente era o cara que fazia a função semelhante à minha e o cara tinha na cabeça dele que tipo: "Olha, eu vim aqui para você ir me passando as pessoas boas, porque eu sou o cara que senta naquela cadeira." E só mais tarde eu descobri que, na verdade, quem iria rodar era o cara, não era eu. Foi assim porque o briefing foi passado para ele dessa forma, ele veio cumprir esse papel, mas em algum momento o cara me chama e fala assim: "Não, vem cá, deixa eu te contar uma história, a história é essa, você é que vai ficar. Segura lá, mas eu ainda não conversei com o cara eu preciso..." O que eu aprendi nisso: não tem cadeira marcada. Falando de Unibanco, é só o Moreira Salles que tem cadeira marcada, o resto não tem. Falando de Real, na época era o Doutor Aloysio, quer dizer, é um momento que tudo pode acontecer, para mim foi assim. Quando veio o ABN comprar o Real, aí eu também tinha um pouco essa consciência e falo: "Olha, não tem jogo ganho aqui, não é porque eu estou do lado de quem comprou que..." Vai ter um momento de as coisas funcionarem e acomodarem. Foi uma coisa de aprendizado nesse sentido e agora, com o Santander, foi igual assim, eu sempre falo para você: "Ó, gente, tem que esperar, tem que dar tempo ao tempo." As pessoas tendem a se precipitar sempre, sempre fazem um "dois mais dois", e o "dois mais dois" é sempre negativo, o cara consegue fazer uma conta de pares e dar negativo, porque o cara sempre tem uma visão, ele faz lá a teoria da conspiração e sempre acha que ele vai... Eu não, eu sempre tive uma coisa mais otimista de achar que dá, que esses momentos são bons, de ascensão e tudo.

P/1 - E como é que foi evoluindo, como é que foi a junção do ABN com o Real, o que ficou de cada uma das culturas, como manteve ainda a característica da sustentabilidade e do desenvolvimento do microcrédito? Isso ainda perpetua?

R - ABN Real. É. Na verdade, assim, o que aconteceu lá... O Fábio, que tinha uma influência grande nesses temas, ele era novo de ABN, eu entrei no ABN em 1997 e o Fábio entrou em 1996 e, depois, um pouquinho depois, ele virou presidente. Ele nem entrou como presidente, o ABN estava ainda em uma fase inicial de uma cultura que o Fábio também não sabia qual era, ele tinha só um jeito de lidar, de pensar que era, que já me chamou atenção logo no início, a primeira oportunidade que eu tive de conhecê-lo, já achei bem diferente a proposta, porque vim de uma outra experiência que era mais dura. Quando o ABN, que ainda não tinha essa identidade toda formada, comprou o Real, prevalece muito mais o estilo Real, porque o Real era muito maior e tinha uma personalidade mais forte. O que acabou acontecendo: o Fábio deu vazão ao jeito Real. O Fábio, o grupo de executivos foi dando uma lapidada e, na verdade, começou do zero as discussões sobre sustentabilidade, exatamente no momento de falar "o que é esse novo banco" que começaram a surgir esses conceitos. Foi um momento bom no sentido de que o Real tinha um dono que acabava colocando uma marca, mas sem o dono essa marca era muito pessoal, ela não era um processo, era uma marca pessoal. O banco tinha uma característica e tinha um dono, na hora que sai o dono, a característica fica mais livre, fica mais sem aquela sustentação que era um cara. Aí entra o Fábio que, na verdade, foi bem recebido também porque já existia um costume de ter uma certa liderança forte. Aí ele tem a oportunidade de construir um caminho novo, que não era nem ABN e nem Real. Foi por isso que foi, fluiu tão bem, porque o ABN era pequenininho, o Real era grande, tinha o Fábio, quer dizer, essa coisa deu uma química legal porque ninguém estava brigando por nada, na verdade. Ele nem tinha uma bandeira ABN, ele era também relativamente novo de ABN, o Real perdeu o seu líder, estava aberto. Óbvio que eles tinham aquele medo de perder o emprego, mas quando viram o tamanho do banco, isso já diminuiu, não tinha sobreposição. Fala: "Não vai fechar agência porque não tem agência lá." Foi relativamente tranquilo nesse sentido.

P/1 - E como é que isso influenciou na sua atividade, como é que andava a área de tecnologia? Como é que, como é que foi?

R - O que aconteceu foi o seguinte, eu era o CFO de tecnologia do Unibanco e fui convidado para ir para o ABN para ser CFO de tecnologia do ABN. Com uma semana que eu estava como CFO de tecnologia do ABN, houve um café da manhã onde estava o Fábio, o cara, que era o Edson Flamin, o diretor executivo de tecnologia do ABN, queria apresentar os novos contratados para o Fábio. Nessa conversa, nesse café da manhã onde ele se apresentou e pediu para cada um de nós falarmos, ele falou, ele soltou uma frase dizendo assim: "Puxa, eu acho que você poderia trabalhar... Edson, eu acho que o Marcos poderia trabalhar com o Longuini, rapaz. Ele poderia ajudar mais lá no Longuini." Para mim não fez muito sentido, eu falei: "O que ele quer dizer?" Ocorre que naquela mesma semana eu mudei de área, era tudo tão dinâmico que aí esse cara me chama e fala: "Olha, eu acatei o pedido do Fábio e eu acho que você deveria trabalhar com o Pedro Paulo Longuini. Vai conversar com ele, tudo, porque ele cuida da controladoria do banco e o desafio dele é grande. Pelo teu know-how, pela tua experiência lá, eu acho que você vai ser mais útil para o banco." Poxa, para mim foi um choque de falar assim: "Esse banco é louco." Porque num banco brasileiro era tudo estruturadinho,

de repente você chega para trabalhar, faz uma opção de pedir demissão, entra em uma empresa e com uma semana o cara te propõe mudar. Tudo bem que o Edson Flamin é um cara peculiar, ele é um cara fora do tempo, um cara bem mais vanguarda. Ele é um cara que, por exemplo, fez o primeiro computador brasileiro, um cara diferente também nesse sentido. Mas enfim, para mim foi um choque, eu fui para casa falando: "Cara, aconteceu alguma coisa. Fiz besteira, não deveria ter saído do Unibanco. Poxa! O que eu vim fazer nesse banco, mudar de área." E foi um pouco aquela história que eu tinha contado, eu fui trabalhar com esse cara que é um cara brilhante, mas super técnico, bastante técnico, e uma equipe de técnicos, que eram mais focados em técnica do que qualquer outra coisa. Eu vim de uma história de uma certa vaidade, de posição, de reportar para quem, de não sei o quê, e caio ali nesse grupo. A mudança para mim já começou, já mudei de ares. Quando veio o Real eu não era mais de tecnologia, eu era de finanças. Aí como finanças... Finanças têm um papel muito grande nessas integrações, me coube fazer o primeiro orçamento do novo banco. Era assim. E era um desafio porque a Holanda botou uma grana, aí precisava fazer o primeiro orçamento para saber quanto que iria dar, qual era o resultado do banco naquele ano. O Fábio tinha que ir lá para Amsterdã para fazer uma apresentação super difícil para contar esse orçamento. Eu fui designado para ficar full time, porque eram bastante confusos os números e tal, para trabalhar aí uns dois meses para preparar o processo de orçamento. E fizemos o orçamento. E verdade foi um intenso, nesse momento, porque era um cara pequeninho, para algumas funções tinha que ser nós mesmos, porque era coisa comercial. Mas assim, como que um cara do Real poderia fazer um orçamento que era feito com o critério contábil holandês? Só quem era realmente do ABN, porque quando nós íamos levar o orçamento, ele tinha todo um jeito que os caras entendiam. Essas coisas, essas funções ficaram, quem estava no ABN ficou sobrecarregado porque só nós tínhamos esse know-how. Área comercial, essas coisas, é normal, o Real tinha até muito mais. Foi intenso nesse sentido, mas também foi outra oportunidade, porque eu trabalhei muito perto do Fábio nessa ocasião e viajei, inclusive, com ele para Amsterdã. Fomos lá para defender o orçamento, óbvio, ele foi defender o orçamento e eu era o cara que carregou lá as representações. Mas também foi super bacana porque aí depois abriu um monte de portas.

P/2 - E como é que foi essa sequência do Real - ABN Amro na sua trajetória?

R - Eu fui, esse período aí que eu ficava, eu trabalhava, tinha esse cara que era o Longuini, que é esse Pedro Paulo Longuini, e tinha uma outra pessoa intermediária, que isso foi um outro choque na época. Quando eu mudei, eu acabei ganhando um chefe intermediário, e quando vem o Real, que tem esse processo todo do orçamento, eu passo a reportar novamente direto para o Longuini, aí vou fazendo uma carreira também bem legal dentro de finanças. Já nos dois anos, eu já me transformei em diretor e fui acumulando bastante funções. Quando chegou o Santander, eu era mais ou menos o segundo cara ali de finanças do banco. O Longuini era o vice-presidente, eu era mais ou menos o segundo cargo. Era meio quebrado por especialidade, mas eu era o cara que tinha mais áreas e que tinha mais tempo lá. E o período todo de Real foi legal, porque foi uma construção. O banco foi uma história bacana, um case bacana. Profissionalmente foi legal e o case do banco é bem legal. Óbvio, nem tudo eram flores, nós sofriamos com um monte de coisas, mas era muito interessante porque essa coisa da sustentabilidade, a forma como o banco estava sendo montado, algumas práticas que nós estávamos experimentando, o banco era gostoso de trabalhar, quer dizer, tinha todo um monte de questões. E profissionalmente também foi bem porque, aí, o que acontece? Eu era próximo do Longuini, que era próximo do Fábio. Eu era próximo do Fábio, havia um acesso legal a algumas informações que ajudavam a entender as dinâmicas. É um certo privilégio de você ter participado, mas mais próximo do conceito original, da essência, beber na fonte. Como tinha muita proximidade, eu acompanhei muitos movimentos do Real desde o início. Em sustentabilidade, por exemplo, numa época eu assumi a área de compras ainda em finanças, eu fui o diretor de compras do banco. Foi quando nós começamos a desenvolver um trabalho de sustentabilidade para fornecedores. Não é que alguém me contou, eu tive que quebrar a cabeça para ver como é que nós contentávamos esse stakeholder na relação que era importante para nós. Foi uma história de você estar vivendo uma história, quebrando a cabeça, isso foi um projeto que foi mega bem sucedido e foi muito bom de fazer, de estar vivendo a história de um caso bacana e ao mesmo tempo estando também trabalhando em uma área, em áreas legais.

P/1 - Para nós que somos leigos, o que é mesmo viver essa questão das compras de um banco? O que você fazia? Quais eram suas atribuições?

R - Banco compra muito, um baseline de um banco desse tamanho é, eu chutaria, quatro, cinco bilhões hoje. O banco compra limpeza, o banco compra vocês, o banco compra mesa, cadeira, computador, prédio, tudo isso. E o cara de compras é que faz isso. Na verdade, ele coordena uma equipe que tem especialistas e esses especialistas têm como função negociar. No fundo, basicamente é isso que esses caras fazem. Para mim, foi uma coisa nova também, porque eu não saí de finanças, eu continuava tendo a área de finanças, mas, talvez por ser de confiança, eu acumulei a função de compras. Havia uma equipe voltada para isso e uma equipe voltada para sistemas de finanças que cuidava do banco, cuidava do fechamento contábil, tinha uma função dupla. E foi bem legal porque aí nós estávamos em uma fase de sair daquela coisa antiga de compras, que era muito até mal vista, que tinha corrupção, que tinha tudo isso, por uma fase que foi denominada Statistic Source, onde na verdade você sofisticou o processo de compras. Você fazia análise do mercado fornecedor. Na verdade, isso foi trazer um pouco o que as indústrias têm. Para uma indústria é essencial a função de compras e você começa a trazer essas técnicas das indústrias para fazer compras aqui no banco. Matriz de compras, onde você não faz sempre, não compra sempre da mesma forma, comprar papel que é comoditizado, não é igual comprar com uma empresa como a de vocês. E isso era uma coisa que era feita sempre igual. Chamava você para uma concorrência, como é que a companhia de... Como é que chama?

P/2 - Museu da Pessoa.

R - Museu da Pessoa vai ser comparado em um processo de concorrência, quer dizer, até pode ser para alguns temas, mas é mais difícil. Agora, papel é papel, papel A4 é papel A4. Papel A4 você faz leilão. Agora, para fazer uma compra de benefício médico, não dá para fazer leilão, tem que comparar coisas comparáveis. Foi um movimento legal, para mim foi uma nova disciplina e eu gostava de fazer. Eu usava o lado técnico porque nós tínhamos que fazer muitas análises, até financeiras, para negociar, nós tínhamos o menor preço, as relações todas, para mim foi uma aprendizagem de uma nova disciplina. E tinha uma equipe legal. Aí também era interessante, porque um comprador é igualzinho a um vendedor, só que ele está na empresa. A alma dos caras é diferente dos caras que eu lidava antigamente. Era uma pessoal mais comercial, mais alegre, mais descontraído. Também até nesse aspecto foi legal de ter uma experiência nova.

P/1 - Você está desenhando para nós o banco, a instituição como um ambiente diverso de aprendizado. Levando para suas equipes, para as equipes que você tem coordenado nos últimos anos, quais são os talentos, quais são as pessoas que você busca para compor essa equipe? Já que o banco precisa de tantas expertises para funcionar, pega expertises da indústria, deve pegar de outros lugares também. Como você enxerga isso para montar as suas equipes?

R - Primeiro, eu gosto de equipe diversa, de verdade. Aliás, eu não sei muito trabalhar com equipe que é muito parecida, todo mundo muito parecido. Eu gosto de perfis que são diferentes, tanto de escolaridade, jeito de se portar, eu acho legal porque, no fundo, eu gosto de ser gestor, eu me esforço para ser um bom gestor e para mim a grande coisa de um bom gestor é saber colocar a pessoa no lugar certo, é você conseguir. O Fábio falava isso: "Não tem cara ruim, o problema é você botar um ponta, um cara que é destro, na ponta esquerda, o cara fica torto e não consegue jogar." Eu tenho isso comigo. O que eu gosto mais de fazer é tentar colocar o cara e motivar o cara para aquela função que eu entendo, que eu percebo que tem as características dele. E no monte de atividade que nós temos, tem essa necessidade de você ter gente diversa porque tem um cara que é mais detalhista e tem espaço para o cara mais detalhista; tem um cara que comunica mais; tem um cara que é menos profundo, mas é mais rápido. Para todas essas funções, para todas essas características você tem lugar pra colocar e essa química é que te ajuda. Porque aí você tem um cara que faz bem, competências que também te completam. Se você tem coisas que você não gosta de fazer, poxa, você faz e é sofrido, arruma alguém que faça aquilo com prazer, que goste, você vai dando porque ele se sente satisfeito, se sente útil, para ele é mais tranquilo e para você te complementa, o que eu fui aprendendo nesse negócio foi a lidar com esse monte de perfis diferentes e que podem na verdade trabalhar juntos.

P/2 - Esticar só um pouquinho a pergunta. Nessa alquimia que você está contando para nós, você tem algum exemplo para dar de formações?

R - Puxa, tenho vários exemplos. Hoje eu tenho uma engenheira que trabalha comigo, uma administradora, tem jornalista, só não tem médico aqui, mas tem gente de todo jeito, advogados. Mesmo nessas profissões mais clássicas, tem versatilidade, o cara é advogado, mas tem um advogado que gosta até de fazer conta, tem advogado que odeia fazer conta, tem jornalista que acaba virando um cara de pesquisa, tem cara de pesquisa que gosta mais de comunicação. Nossa, na minha vida eu já tive "n" situações de pessoas que desenvolveram outros talentos.

P/1 - Nós estávamos falando da importância das pessoas e falamos de várias das fusões e aquisições bancárias das quais você participou. Eu queria saber agora dessa última que veio. Como é que foi o impacto da chegada do Santander? Mais uma oportunidade de intensas movimentações. Como é que isso aconteceu? O que isso transformou na sua carreira? O que isso trouxe de mudanças para você?

R - Assim, o Real era um banco querido. É natural do ser humano que o cara dê uma enfeitada em tudo que já acabou. Vocês que são historiadores... Tinha um monte de problemas no Real, mas ele tinha uma coisa bacana, nós tínhamos uma coisa de dor de dono. De verdade, nós nos sentíamos meio donos do banco. E estava lá, numa posição consolidada, tudo isso e o banco era um banco de sucesso. O duro é que o Nacional, quando começou a dizer que tinha problemas de solvência, você aceita melhor, você fala: "Cara, não tinha jeito, ia quebrar. Que droga, mas é assim." Agora, quando você olha para o caso do Real, o Real era um sucesso, ele estava bem pra caramba. E o que acontece é que lá fora começou um processo de questionar se o ABN estava indo bem ou não. Enfim, foi lá que aconteceu. Quando tem, começa a surgir esses rumores, é ruim porque você fala: "Pô, nós estamos, as coisas tão indo bem, seus projetos estão fazendo efeito, você está vendo que as coisas estão andando e, de repente, você vai passar por um momento como esse." A primeira reação. Qualquer banco que comprasse seria duro para nós porque você fala: "como é que uma história de sucesso pode ser comprada assim?" Depois, tinha uma questão, a imagem que nós tínhamos do Santander era uma imagem... Primeiro, não conhecia muito, tinha só a história que era da Espanha, que tinha crescido e tudo. Tinha algumas pessoas que nós conhecíamos que lá atrás tiveram dificuldade na adaptação, pessoas que foram convidadas para sair do Real e ir para o Santander, na ocasião, e não tinha sido legal, o banco era mais agressivo e tudo. Havia esse receio de ser Santander. Na verdade, quando se viu que era iminente a questão da venda, se torcia pra que fosse Barclays, porque o Barclays estava no páreo. Mas também não era por nada, porque o Barclays não tinha ninguém aqui, para nós seria uma questão de se trocar de matriz. Na Europa, ok, para nós iria ficar mais ou menos o mesmo lugar. Quando ficou mais claro que era Santander, tiveram duas questões, uma é essa preocupação natural de "já tem um banco aqui, como é que vai ser". A segunda era da imagem que se fazia do banco, de ser mais agressivo, de ser mais duro. Porque se você fizer uma escala, se colocaria o banco Real aqui, o banco Santander aqui e os demais bancos todos no meio, assim, de tipo, característica, personalidade. Cada um está em uma ponta. Hoje eu acho que nem tanto, mas na ocasião, eu achava que eram extremos. E no meio tinha Itaú, Bradesco, um pouquinho mais pra cá, um pouquinho mais pra cá, mas os dois eram os dois mais antagônicos no seu ponto de vista de jeito, pelo menos eu imaginava. Depois nós vimos que não é tão assim. Foi duro, não foi fácil. Até eu me lembro que nós fazíamos, o Real tinha um negócio de coaching e nós fazíamos um coaching coletivo. Tinha o cara que era o vice-presidente da minha área e tinha os diretores, nós fazíamos sessões de coaching com o Paulo Gaudêncio, que é um terapeuta, não sei se vocês conhecem. E era terapia profissional. E eu lembro que ele falava assim, ele perguntando como é que estava, já estava definido que o banco ia ser vendido, já tinha sido vendido. Na verdade, já tinha sido anunciado. E ele falava, ele perguntava: "E aí, como estão as coisas?" Mas como foi durante um tempo mantido separado: "Ah, tudo bem." E ele fazia uma metáfora que dizia o seguinte, falou: "Pô, vocês já caíram do prédio? De um prédio de vinte andares? Vocês estão mais ou menos ali, lá pelo décimo andar, e eu pergunto para vocês, vocês falam 'não, tá tudo beleza, até aqui tá tranquilo'. Só que vocês já pularam." E aí ele sempre brincava: "O dia que chegar o chão, vocês tem que estar preparados." E um dia chegou o chão. Um dia nós caímos na real como é que as coisas iriam acontecer. Mas o Fábio ficou como presidente, que era um cara em que o Banco Real todo confiava e tudo isso atenuou muito o que poderia acontecer. E aí veio toda: "Como é que vai ser?" No meu caso específico, eu já tinha mais experiência, já tinha vivido isso em alguns lugares e já tinha uma posição. Você fica um pouco mais, já se torna um pouco mais previsível o que vai acontecer, o que pode acontecer. Nessa fase, você até está bem mais tranquilo se também tiver que sair. A verdade é que depois, tenho vinte e cinco anos de banco, por "n" razões até de caráter financeiro, você se preocupa muito menos. Se tiver que sair, eu saio. Não tem, não tem grande problema também, vou fazer outra coisa, paro um tempo. É muito mais confortável nesse sentido. Até a perspectiva de pensar em sair é mais confortável do que a perspectiva de pensar em ficar, no meu caso, nessa idade. Você fala: "Poxa, vou ter que desbravar tudo de novo, não sei o quê, não sei se eu quero, não sei se eu quero fazer outra coisa." Um momento de vida, quarenta e poucos anos. "Não sei, será? Outro banco, outra fusão. Já sei mais ou menos tudo o que vai acontecer." Rola uma certa miséria humana num determinado momento, porque é um momento tenso, rolam umas cenas desagradáveis e tudo

isso. “Será que eu quero passar por esse momento? Não quero.” O meu momento foi mais dessa reflexão pessoal do que questões com o banco, porque nessa altura do campeonato você já não tem muita poesia. Uma empresa tem pessoas, tem uma característica um pouco mais para cá, um pouco mais pra lá, mas você fica mais ou menos tranquilo com relação a isso. A pergunta que eu me fazia era assim: “Mas eu estou a fim de jogar? Já que houve esse movimento, ainda quero continuar com essa trajetória ou já está na hora de fazer alguma outra trajetória?” Quem sabe, virar historiador? Eu tive essa reflexão. O que foi acontecendo é que o conjunto de oportunidades que acontecia, o Santander é pródigo nisso, o Santander tem uma coisa de mudar, de mexer, de dar oportunidade que foi bastante bacana. Eu fui me encantando pelas oportunidades, fui ficando e curtindo possibilidades de fazer coisas. Coisas novas. Eu quis sair de finanças, tive até a possibilidade de ficar em finanças, mas eu já não queria mais ficar em finanças, eu já queria fazer outras coisas e o banco me deu essa possibilidade de fazer outras coisas. Foi bacana no final. Foi duro por conta do choque de culturas, algumas situações que são tensas nesses momentos de integração, mas acabou aparecendo um monte de oportunidades. No final das contas, o balanço que eu faço é muito positivo. Mais uma vez. Para mim foi mais uma integração bastante positiva. Sob o ponto de vista pessoal, talvez um pouco mais árida por conta dessas minhas reflexões. A verdade é o seguinte, eu acho que eu estava com menos paciência de encarar o que eu já tinha encarado em outras situações mais tranquilamente. Eu acho que não foi uma questão se essa integração foi pior do que essa integração. Eu acho que elas foram semelhantes, talvez, mas o que mudou foi eu, na verdade, porque eu me lembro, a integração Nacional-Unibanco foi super dura, mas eu estava muito a fim de jogar o jogo e eu estava muito a fim de pegar aquela oportunidade, eu estava numa fase em que eu precisava pegar aquela oportunidade. Quando foi a ABN-Real, parecido, quando foi Santander... E aí eu tinha uma questão de reflexão minha. No fundo, eu ficava meio pensando assim: “Pô, já que aconteceu isso, talvez seja hora de mudar de caminho.” Foi mais duro e eu era menos tolerante à situação porque ficava me questionando se queria ficar ou não.

P/1 - E falando de todas essas transformações e indo para um caminho de consolidação, como é que dá a construção dessa nova marca, desse novo banco, nesse momento atual com suas novas funções, como é que você ajuda um pouquinho nisso também?

R - Na medida em que o tempo foi passando e que nós fomos conhecendo, hoje eu estou bastante animado com o banco. Eu vejo um caminho. Eu estou muito otimista, de verdade. Teve épocas que não. Mas, eu até estava comentando esses dias com o Portela que eu me sinto Santander agora. Durante um tempo eu não me sentia muito, não era uma coisa nem outra, e hoje eu me sinto Santander. Hoje eu acho que o banco tem uma oportunidade muito legal na mão, de que está construindo uma proposta diferente do que já está aí. Até um pouco dessa influência internacional é mesclada com o que nós temos no Brasil, essa química que eu acho que pode dar uma coisa diferente no mercado. A própria energia que eu vejo que o banco tem, tem crescido essa energia. A vontade de vencer, a vontade de fazer diferente para o cliente. Algumas vezes são desajeitadas algumas coisas, mas você sente. É uma coisa difícil de explicar porque é uma percepção de tudo o que você vai vendo, do jeito que as pessoas estão, as interações melhorando, e parece uma corrente. Eu já vi esse movimento antes, eu até brinco que era mais ou menos quando eu jogava futebol. Era fácil ver quando seu time iria ser campeão porque tem uma energia que fica, que é difícil de explicar o porquê, mas é como se as coisas conspirassem e desse certo. Eu sinto o banco um pouco assim, eu sinto que o banco está começando a dar uma encaixada. As bobagens que tinha de brigas de espaço e tal estão ficando um pouco para trás e o foco está virando para fora, que era um pouco o que o Portela queria e acho que ele tá fazendo super bem. O foco está virando para fora, para o mercado, para ganhar território, para crescer. Eu sinto isso. E isso é legal porque quando você tem um objetivo só, as briguinhas diminuem, você começa a olhar. Eu vejo o banco de uma forma positiva. Tem sido prazeroso pra mim. Óbvio, tenho trabalhado muito. Voltei a trabalhar muito. Mas eu tenho isso, até talvez eu esteja trabalhando muito por isso, por estar gostando tanto. Tenho até que dar uma parada. É gostoso, você vai muito fundo. Está um momento assim. Há um tempo estou começando a achar que está indo legal.

P/1 - E quais são essas suas novas atribuições, essa sua atividade nova que saiu da área de finanças?

R - Da área de finanças já passou um tempinho, eu já fiz outras coisas no meio do caminho. Eu já cuidei de gastos do Santander, que foi um momento logo depois da integração. Depois eu montei um painel de performance do banco que foi um trabalho bem legal de montar as metas, que é um Balanced Score Card. Depois eu comecei a cuidar de uma área nova que o banco montou assim que fez o IPO], que chamava Santander-acionistas, que é uma área que ainda existe, que cuida do relacionamento com o acionista, mas não o acionista grande, não os fundos, não os investidores grandes, mas a pessoa física ou a dona de casa, o cliente que tem a ação do banco. O Santander tem uma coisa legal de cuidar desses caras também. Diferente, isso não tem em outros bancos. Os bancos têm os RIs e os RIs cuidam, normalmente, de uma linguagem para investidores, pra analistas. E o Santander não, tem o Santander-acionistas, que é uma linguagem de pessoa física para o cara que tem conta pessoa física, foi o momento bacana também. Agora eu estou cuidando da área de qualidade e da área de satisfação de clientes. É muito legal porque congrega. Eu acho que tem muito do que eu fui colhendo profissionalmente na minha vida profissional e que dá para usar, dá um fit, fica bem alinhado tudo o que fui desenvolvendo com essa função. Tem uma meta que é muito legal, que é trazer o banco para um nível de satisfação de clientes, é uma meta clara de trazer o banco para um nível de satisfação de clientes que seja o melhor do mercado. É um desafio, enorme? É. Mas eu sinto que o banco está nessa direção. E eu sinto que estar nisso, ter oportunidade de estar trabalhando nisso, nossa, eu acho muito legal. Eu fico muito feliz, é uma função que me deixa muito contente. Embora eu saiba que tem um monte de coisa para nós resolvermos, eu acho muito estimulante por um lado, é, desafiador, você interage com o banco todo, você tem que influenciar o banco, você tem que fazer as coisas andarem, tem que mostrar onde têm problemas, você tem que ver onde tem oportunidade, você tem que trabalhar junto, você tem que construir, você tem que fazer uma série de questões para fazer com que nós caminhemos nessa direção. Eu acho um privilégio. Na verdade, eu acho que eu ganhei um presente para fazer, embora também seja um grande desafio. Eu acho bastante prazeroso.

P/1 - Nesse seu percurso do financeiro até chegar a essa área de qualidade, de satisfação do cliente, você falou da parte das metas. Como são montadas as metas do banco, como é que se estruturam, o que se pensa de base, até onde vai, como é feito isso?

R - Meta é um exercício difícil. Até um pouco do que eu fiz quando eu saí de finanças foi buscar estruturar um sistema de metas para o Santander. Mas basicamente como é que você faz meta? Você tem que ter uma intenção de estratégia, como é o meu jeito de fazer meta, eu acho que é um jeito que é academicamente bem aceito, várias empresas fazem assim, e dá para pensar até pela vida pessoal. É assim: o que você tem de horizonte, o que você quer de horizonte como empresa? O banco tinha essas escolhas, o banco quer ser o melhor empregador do sistema

financeiro, por exemplo. O banco quer ser o melhor em satisfação de clientes. Essa intenção, essa declaração é subjetiva. O que você precisa fazer para entregar isso? Se você quer isso mesmo, o que você precisa fazer? Você precisa arrumar uma forma de medir se o que você está fazendo endereça essa intenção. Se eu escolho ser o melhor empregador do mercado financeiro, eu preciso ter um indicador que me diga se eu estou conseguindo fazer com que eu seja melhor. A coisa que vem logo na sequência, na hora que você faz essa declaração, é definir como medir sucesso, como medir como é que você faz isso. É um pouco aquele princípio, assim, você não pode gerenciar aquilo que você não mede. Simplesmente é impossível, você não sabe, você vai fazer as coisas aleatórias e você não sabe o resultado, você tem que definir uma medida, você tem que definir um indicador. Primeiro você define o indicador, e como é que você define meta? Se eu quero ser o melhor empregador daqui a três anos, o que eu faço no ano um, o que eu faço no ano dois, o que eu faço no ano três? Como é que eu subo até chegar a ser o melhor empregador no ano um, dois e três? A meta é isso. Imagina que seja um índice percentual. Olha, o nível de engajamento, de satisfação dos meus funcionários é de 60%, o cara que tem mais tem 80%, então, eu preciso ganhar vinte pontos percentuais. Eu consigo ganhar vinte pontos percentuais em um ano? Provavelmente não. O que eu faço no primeiro ano? Olha, vamos botar uma meta para nós mesmo? Vamos de sessenta, vamos para setenta? Vamos botar uma meta para todo mundo, e aí, o que você tem que fazer? Tem que combinar um jogo para todo mundo. De sessenta para setenta é a do banco, quanto é a de cada área? Uma pode ser de cinquenta para sessenta e cinco, para cinquenta e cinco, outra pode já estar acima de setenta, para ele é diferente. É assim que você faz meta. E na hora que você define que você está aqui e tem que chegar aqui, aí você tem que entender que botões que você tem que apertar para fazer com que ande. Porque também não adianta você definir a meta e ficar parado. Você definiu uma meta, definiu quais são os problemas que eu tenho para que a avaliação seja cinquenta e não sessenta. Você vai estudando e vai implementando ações para que você possa ter essa mudança, é assim que você define meta. Por exemplo, parte de uma visão, escolhe um indicador, o indicador é que tem a meta, não a visão. A visão é uma intenção. Quero emagrecer dez quilos, ou quero emagrecer. Quanto? Quero emagrecer dez quilos. Quando você fala que quer emagrecer dez quilos você já definiu um indicador que é quilos, você já definiu na hora. Está aí um indicador, quilos. Dez é a meta, e aí você vai fazer um plano de ação, vai parar de comer isso, vai para de fazer aquilo, vai caminhar, vai correr, vai não sei o quê. Quanto melhor o seu plano, quanto mais você estuda. O cara que tenta emagrecer empiricamente, muitas vezes o cara engorda, que o cara acha que é o pão, que é a Coca-Cola, que é não sei o quê, e às vezes o cara tem a tireóide, é outro problema. Como é que você faz para fazer isso bem? Você tem que estudar, você tem que aprofundar, espera, deixa eu ver o que é que me engorda, como é que é o meu sangue, como é que eu retenho gordura. Se você faz isso, você tem mais assertividade nas ações que você vai implementar, porque você descobre o que te engorda e aí você não faz aleatoriamente. Igual correr, correr você mede. Eu vejo por exemplo, o cara começa a correr hoje, nunca fez nada. Além do risco de ter um infarto, alguma coisa assim, o cara não tem técnica, às vezes ele acha que ele está emagrecendo porque ele está fazendo um esforço danado e suando, quando na verdade ele não está mexendo na pulsação da forma correta, se ele mexer na pulsação da forma correta, ele emagrece mais. A empresa é igual, o que nós fazemos em qualidade, que eu estou tentando implementar no banco a qualidade, é essa visão. Cara, temos um problema, verdade, você não sai dando tiro pra todo lado, vamos entender melhor? Vamos gastar um tempinho fazendo esse diagnóstico para ver se o nosso problema é açúcar. Igualzinho. Depois desse diagnóstico, vamos fazer um plano mais matador? Ah, vamos fazer um plano mais matador. Um pouco da área de qualidade que eu estou fazendo é usar essa mesma técnica que eu aprendi há um tempo atrás, meta, análise de fenômeno, diagnóstico e aí depois agir, e não agir primeiro. Fazer um plano.

P/2 - E como é que fica para negociar com as outras áreas isso? O jogo todo?

R - É sempre, tem que ter, óbvio, um patrocínio executivo, o presidente tem que estar no jogo e depois você negocia. É uma negociação que nem sempre é fácil, porque o cara não concorda, nem sempre tudo é fácil de medir dependendo da área. Se a área é menor, uma área de negócios é fácil de medir que você tem os resultados, mas uma área de Recursos Humanos, nem tudo em Recursos Humanos é fácil de medir, nem tudo em Marketing é fácil de medir, nem tudo na área de Qualidade é fácil de medir, você passa por isso também. E depois passa pelo apetite que você tem na meta. O patrocínio executivo, a intenção estratégica que você define, se é três anos, eu posso falar: "Olha, cara, eu entendo que você está com dificuldade, mas se nós não andarmos, nós não chegamos nos três anos." Essas coisas ajudam na negociação, mas é uma negociação.

P/1 - E falando em termos de satisfação de cliente, qualidade, o que caracteriza essa qualidade, o quê se busca nessa qualidade, quais são só valores ou cernes dessa qualidade?

R - É um conceito semelhante ao que eu estava explicando agora pouco. Porque qualidade na verdade é uma coisa intrínseca. O que é qualidade? É mais ou menos o que eu atendo na tua expectativa. Para você qualidade pode ser diferente. Primeiro que qualidade é o que nós nos propomos, o standard que nós definimos. Eu defino que eu quero fazer determinado serviço a um determinado preço. Qualidade é atender a esse standard que nós definimos, entregar esse standard que nós definimos. Como é que nós fazemos? Primeiro nós temos uma medida, se usa um indicador. Qual o indicador? Como é intangível? É a satisfação do cliente, a percepção de satisfação que ele tem, que é feito em uma pesquisa, é medido em uma pesquisa. Eu pergunto para o cara se ele é satisfeito com o banco de uma forma geral, com um determinado canal, um determinado serviço, um determinado produto. Eu faço uma comparação relativa com outras empresas para ver qual é a percepção do meu cliente e qual é a percepção do cliente de outro banco, por exemplo. Daí eu consigo definir onde eu quero estar. Se a percepção do cliente da satisfação que ele tem é determinado tamanho, como é que eu faço para mudar essa percepção? E aí, como é a história da qualidade? A qualidade é assim, ela é ligada a essa percepção que o cliente tem. Se para ele não satisfaz determinado nível que nós temos de produto, nós precisamos entender. Para ser mais pragmático, para vocês entenderem melhor, eu tenho esses caixas eletrônicos nas ruas, os ATMs, eu pergunto para os caras o nível de satisfação, o nível de satisfação nem sempre é bom. Por que não é bom? O que o cara espera quando ele vai sacar? Que tenha dinheiro, que a máquina funcione. A percepção dele que para mim importa, de satisfação, é a primeira variável que eu tenho da história, mas é percepção. Você pode ter ido cem vezes a um ponto desse, funcionou noventa e cinco vezes, mas cinco não funcionou, se eu te perguntar você fala: "É ruim, não funciona." Funcionou noventa e cinco, mas você acha que é ruim, mas eu tenho que cuidar disso se eu quero te manter aqui, porque para mim interessa que você fique satisfeito com o banco, para você ficar aqui e aumentar as coisas que você faz com o banco. O que eu tenho que fazer? Eu tenho que entender agora, você falou da tua percepção. Eu vou para dentro do banco e falo assim: "Deixa eu ver como é que é o nosso nível de qualidade desse serviço. Deixa eu ver quantas vezes eu realmente..." Eu sempre falo para mim o seguinte: "Olha, nunca está funcionando." Aí eu olho bem para o banco e falo: "Deixa eu ver quantas vezes está funcionando e quantas vezes não está funcionando." Quantas vezes está funcionando e quantas vezes não está é o nível de qualidade que nós temos hoje. Se não está te satisfazendo a maioria dos clientes, eu

vou precisar mexer nesse nível de qualidade. Se hoje eu tenho 95% das vezes que a máquina está funcionando, eu vou ter que agora elevar para 97% das vezes que a máquina está funcionando e aí vou te perguntar de novo. Você fala: "Ah, agora está ótimo. Tive um probleminha outro dia, mas muito pouca coisa, quase sempre está legal." É um exercício, você não sabe calibrar isso, não é uma coisa fácil de fazer, você tem que fazer o que nós chamamos de entender a voz do cliente. O cliente te fala por pesquisa, te fala por reclamação, mas ele não te fala o seu problema, ele fala o problema dele, ele não fala onde você está pecando, qual é a causa do problema interno do banco que gera. Ele só fala para você o que ele vê, agora, você é que tem que traduzir essa voz do cliente de uma forma que você mobilize o banco para resolver os problemas que ele percebe.

P/1 - Qual é a importância dessa gestão de qualidade se nós formos pensar na perenidade do banco, na perpetuação do banco?

R – Nós temos estudos que mostram que cliente satisfeito gera receita de até 40% mais. Pega a Apple, se você é satisfeito com a Apple, você compra Ipad, você compra Ipod, você compra o joguinho, você compra. Na hora que você faz o cliente satisfeito com uma instituição, com um banco, o que você vai fazer? Se você tinha conta em outro lugar, se você tinha seguro em outro lugar, você tende a ir concentrando aqui. A história de cliente satisfeito é fundamental para retenção, para aumento de negócio, cliente satisfeito recomenda, ele nunca teve conta: "Pô, o Santander é legal?" "Poxa, cara, olha, lá funciona direitinho, viu, cara? Olha, lá não tem problema. Ô, inclusive, me ofereceram um negócio super bacana." O que ele vai fazer? Confiar em você. "A Fernanda me falou, vou lá no Santander." É bom para recomendação, é bom para você fazer mais negócio, essa coisa da satisfação do cliente não é conversa, é econômico, é necessário fazer, porque isso traz mais. Banco é tudo muito commodity, se você for pensar, é muito parecido banco. Entender o que satisfaz o cliente e que às vezes é o on top o que tem de serviços commodity, é o jogo. Por isso todo mundo batalha para mandar uma coisa diferenciada.

P/1 - E como é que você imagina o banco com essa satisfação, com o seu trabalho daqui a uns cinco, dez anos. Qual que vai ser a relação que ele estabelece com o seu cliente, com o entorno?

R - Cinco anos é um prazo longo. Bom, em termos de satisfação eu espero que daqui a menos que isso nós já tenhamos um nível muito mais legal, espero e acredito. Acho que nós vamos realmente conseguir estar brigando como um dos bancos com maior índice de satisfação. Por "n" razões eu acho isso mesmo. Daqui a cinco anos, o que vai ser banco? Eu acho que tem mudanças aí para vir. É que é tão difícil prever cinco anos com essa tecnologia, que muda tão rápido, mas têm novas fronteiras. Cartão de crédito vai ser plástico ainda ou vai ser de celular? Dá para fazer banco, dá para fazer qualquer empresa que não olhe todos os stakeholders? Eu acho que não. Dá para você ignorar que existe uma situação econômica, social, ambiental, dá para você fazer negócio de qualquer jeito? Não dá, acho que não dá mais, acho que mídia social, rede social, esclarecimento da nova Classe C, é muito desafio que você tem. Eu vou começar a fazer empréstimo para um cara que desmata, quanto tempo você acha que leva em uma rede social para a tua imagem ser detonada? Você é de Cuiabá, o teu estado, quanto tempo leva? Você é um cara esclarecido, você chega lá e vê uma madeireira cortando, um cara, um fazendeiro e você sabe que quem deu o dinheiro para aquela fazenda foi o Santander, quanto tempo leva para você postar: "Pô, o Santander." Não dá para viver mais sem essa conexão. Tem muito da convicção das pessoas. O cenário te leva, o país te leva. Classe C, dá para você fazer banco sem entender a nova Classe C? Não dá, não dá. Tem quantos milhões de caras entrando aí para consumir? Quantos milhões de caras vão precisar de banco? Existe um termo que está sendo dito agora, que é bem legal, que se chama cidadania econômica. Como é que começa? O cara começa a melhorar, vai para a Classe C, melhora a renda, aí o cara já não quer consumir um leite condensado de uma marca ruim, ele já quer o da Nestlé, ele já quer não sei o quê. Hoje ele tem lá, ele faz empréstimo na financeira para comprar um carrinho. Daqui a pouco ele quer ser cliente também. Não tem como você construir um cenário futuro sem levar isso em conta.

P/2 - Acho que a tua área convive muito com a ideia de comando e controle. Você está contando desse cenário, o novo que fica difícil de tanger. Conta um pouquinho mais dessa dificuldade que é para a tua área que lida tanto com os sujeitos, "n" sujeitos nesse cenário tão instável. Não sei se você acha instável.

R - Não sei se é comando e controle, eu acho que nós temos uma coisa de não ter exatamente mais esse comando e controle. Quer dizer, não precisa ser hierarquicamente subordinado para influenciar. O meu trabalho é influenciar as pessoas. Como você faz isso? Levando sugestões, levando coisas que façam sentido para o cara. Não uma imposição, mas assim, ó: "Deixa eu te mostrar um negócio que está acontecendo, vê se isso aqui não pode fazer sentido se você fizer diferente." Você provoca. Eu cuido, por exemplo, do SAC [Serviço de Atendimento ao Cliente] do banco, da Ouvidoria do banco, eu tenho, literalmente, a voz do cliente, ou seja, eu sei, eu posso ouvir, inclusive, mas eu também consolido algumas dessas questões. Eu mostro para o cara, falo: "Ó, tem alguma coisa acontecendo errada, viu? Olha o que aconteceu com esse produto, olha a reclamação como aumentou." É muito forte essa informação. E se eu ainda agregar valor e falar assim: "Olha, eu dei uma olhada e está acontecendo muito lá no Rio de Janeiro. Dá uma olhada lá porque está aumentando a reclamação e é cliente de lá." É uma moeda que eu estou. Eu não preciso de hierarquia, eu estou levando para o cara uma contribuição para a minha área, para áreas do tipo da minha, o que eu tenho que fazer é ter essas coisas, ter esses deliveries que façam sentido para o cara. Se eu chegar lá também, fora do time, sem uma informação legal, eu tenho menos valor. O meu trabalho é conseguir traduzir para ele o que o cliente fala de uma forma que seja interessante para ele também. Você influencia, você mostra, você faz, você leva para cima, você mostra no fórum executivo, o cara se preocupa que vai ficar exposto. Tem cara que anda porque gosta de andar, tem outro que você precisa empurrar, é assim, é normal. Você usa essas ferramentas.

P/1 - E indo para uma parte final, encaminhando. Você falou da sua esposa, dos seus filhos. Conta um pouquinho como é que você a conheceu, quantos filhos que vocês têm, o nome deles.

R - Ela chama Eliete, eu a conheci ainda quando eu tinha uns dezessete anos, era uma fase bem jovem, nós começamos a namorar super cedo. A princípio, era um namorinho e acabou que, oito anos depois, nós namoramos oito anos e nos casamos. Nos damos mega bem. É engraçado que conheço muitos casos que depois a vida muda, mas nós não, nós temos uma sintonia legal. Temos dois filhos: tem o Victor, que é o mais velho, que tem vinte anos, e tem a Brun, que tem dezoito anos. Eles são, é gozado, totalmente diferentes, um parece comigo e o outro parece com a minha mulher. A minha mulher é loirinha. Fisicamente eles são diferentes e de alma são completamente diferentes. Mas, de novo, a diversidade,

que eu acho o máximo, porque um quer uma coisa e o outro quer outra. Para você ter uma ideia, o meu filho faz Engenharia e a minha filha faz Moda, a conversa não fecha. Nós tivemos, poxa, nós felizmente somos uma família bem legal. Eu e a minha mulher nos consideramos super bem resolvidos e sucedidos com a família que fizemos. Os meus filhos são bem próximos, nós conseguimos ter uma relação. Nós jantamos juntos toda noite. Agora nem tanto, porque o meu filho mora fora, mas jantamos, estamos juntos, gostamos de viajar juntos, até tem que de vez em quando dar umas empurradas neles, porque eles gostam de estar conosco. Nós temos um círculo de amigos legal. Nós mantivemos uns amigos lá no Rio e temos um círculo de amigos aqui em São Paulo. E não é panela, que tem muito carioca que vem para São Paulo e só tem amigo carioca. Não, os meus amigos são todos daqui de São Paulo. Nós levamos uma vida bem gostosa. Moramos em um lugar bom, que é afastado. A minha mulher acabou que, quando veio para São Paulo, ela chegou a trabalhar, mas aí as crianças eram pequenas, ela acabou fazendo a opção de... Nós fizemos a opção de não trabalhar durante um tempo e acabou que nunca mais voltou. Era um tempo, mas acabou que ficou sempre. E também ela ficou bem resolvida com isso, não teve grandes crises. Depois ela acabou fazendo coisas ligadas à igreja, caridade, coisas assim, e mesmo se dedicando às crianças, deu, ficou legal. Agora ela fez mais uma universidade, está concluindo uma universidade, está empenhada com isso.

P/1 - Eu queria saber como é que é para um carioca vir para São Paulo, morar aqui? Como é que foi o período de adaptação?

R - Foi difícil no início, porque, eu não sei se vocês conhecem lá, mas Niterói é uma cidade menor, diferente um pouco do Rio, até um pouco mais provinciana, acho que o Rio é mais cosmopolita. Acho que o carioca, o cara nascido no Rio, acho que tem até um pouco mais de facilidade, tanto que você vê carioca espalhado por tudo quanto é lado. O cara de Niterói já é um pouco mais provinciano, gozado, tão pertinho, mas tem isso. E Niterói é uma cidade muito legal de viver, tanto é que ela é um dos maiores IDHs, se não foi o maior, acho que na frente dela acho que está São Caetano e acho que São Pedro, que é uma cidade mínima. Para o tamanho que é Niterói, acho que ela é um dos maiores IDHs. Tem muita universidade, tem qualidade de vida, a renda familiar é a maior do Brasil, é uma cidade boa de viver. Tem praia, tem montanha, não tem violência... Tem violência, mas não é nem comparado ao que tem no Rio e em São Paulo. Era uma vida legal que eu levava, boa. E eu só aceitei mudar naquela ocasião porque, como o banco Nacional tinha sede no Rio, eu falava: "Ah, daqui a pouco eu estou de volta." Senão eu acho que não teria vindo. No final acabou que mudou tudo, eu acabei vindo para o Unibanco e tudo. No início foi um pouco complicado, eu morava em Alphaville em um prédio, depois eu descobri que prédio em Alphaville é para todo mundo, menos para quem é de São Paulo, porque prédio em Alphaville é quase uma passagem. Você não conhece, mas o Alphaville é um lugar que tinha muita sede de empresa, vinha muita gente de fora e ficava. Porque o cara que é de São Paulo mora em casa lá. Era terrível, porque chegava final de semana e não tinha ninguém. As pessoas do prédio eram estranhas, não se enturmavam, falei: "Nossa, que lugar é esse? Ninguém nem cumprimenta." Eu achava um pouco que isso era São Paulo. E aí eu ia direto para o Rio, nossa, eu ia direto. Até que um dia, quando eu saí do Unibanco, que eu fui para o ABN, o apartamento que eu morava era pago pelo Unibanco e aí eu tive que me virar, você saiu do banco, agora você se vira. Eu fui procurar onde morar e acabei comprando uma casa lá na Aldeia da Serra. Logo no primeiro final de semana que nós estávamos lá, deu uma liga, um cara já bateu na porta: "Você joga futebol? Vamos jogar futebol." E aí você começa a jogar futebol e tem apelido. E daí foi muito legal, porque era um condomínio que estava começando, tinha um monte de cara gente boa para caramba. Eu me enturmei muito. Depois virou, ficou diferente, eu já não ia mais para o Rio, quase não ia mais para o Rio porque eu não queria mais, eu tinha aniversário do filho de um, nós viajávamos juntos. A minha adaptação teve a ver com ter amigos daqui e entender melhor a cidade. Porque enquanto você fica procurando uma outra cidade aqui, é complicado. Mas depois que você entende a dinâmica, comer pastel na Vila dos Remédios, ir ao Mercado comer sanduíche de mortadela, vai não sei aonde. Eu não sei se você é de São Paulo também. Ia na casa da avó do cara, lá na Zona Leste, para ir no aniversário da avó do cara, que aí você vê aquele vida de bairro, de vila. Eu fui me adaptando. Hoje eu sou, eu me sinto bem dividido, já há dezesseis anos que eu estou aqui, vai fazer dezessete anos que eu já estou em São Paulo, quer dizer, já tenho bastante recordação daqui. Porque uma coisa complicada na hora que você muda, você deve estar vivendo isso, é que nada faz muito sentido histórico para você. Você passa naquela rua, é aquela rua assim, tudo é meio novidade. Um ano, tudo é meio novidade, mas você não tem nenhuma recordação. Agora, eu já passo ali, falo: "Pô, aquele dia foi legal para caramba, aquela festa que nós fomos ali. Nossa, aquela rua ali é o máximo, pena que mudaram a mão." Eu já tenho essa coisa aqui, eu já tenho uma história. E é gozado que acho que o meu destino era morar em São Paulo, porque quando eu era moleque, em uma das muitas idas e vindas do meu pai, uma época ele montou, isso foi uma fase já boa pra caramba, ele montou um escritório, ele tinha uma empresa no Rio, montou um escritório em São Paulo e veio para cá. E eu mudei, morei um ano em São Paulo, eu tinha uns sete anos de idade. São Paulo já esteve na minha história, aquela época eu odiei, porque sete anos de idade, não tinha praia, não tinha nada, a única coisa que restava era ir para o Ibirapuera. Mas já estava mais ou menos no ar São Paulo. Foi isso, eu acho que foi difícil. Acostumar com o jeitão aqui das pessoas. Mas hoje eu estou super tranquilo. Eu falo "meu"!

P/1 - (risos) E nessa sua trajetória que você contou aqui para nós um pouquinho, quais foram os seus maiores aprendizados nessa sua carreira no banco?

R - Nossa, são tantos. Alguns aprendizados que eu acho relevantes são você tentar manter sempre o pé no chão, tentar ser humilde, não dar muita, não se achar muito, não dar muita importância para os seus sucessos de tal forma que você se perca um pouco. Você começa a se achar muito, você começa a se achar mais do que você é. Eu acho que é difícil às vezes, porque muitas vezes os sinais te levam para outro lugar, mas tentar manter a humildade, tentar manter o pé no chão é um dos aprendizados, que eu acho que é o mais forte que eu tenho. Tem outros, óbvio, tem relacionamento com pessoa. O Fábio é um cara que é muito inspirador, porque uma coisa que eu aprendi muito com ele é que ele sempre, em qualquer relacionamento, vai de peito aberto. E eu tinha uma coisa de sempre ir desconfiando. Isso para mim foi uma baita de uma mudança que eu fiz de sempre não me contaminar e primeiro ir acreditando que a pessoa era correta, era honesta, era legal. Isso para mim foi um aprendizado muito grande, faz muita diferença na hora que você faz essa mudança, não ficar achando que tudo está contra, que todo mundo está contra, que o cara quer te ferrar. Você meio que joga verde com a pessoa, você tem um retorno parecido, isso também foi uma coisa legal que eu incorporei. Aprendi também a sempre tentar... Tentar não, mas sempre tentar ter uma linha, ser coerente. Tem um tema que é, até para vocês que estão começando. Às vezes nós, na carreira profissional, damos uma balançada por algum motivo e nos damos conta, damos corda para essas oscilações e não cuidamos da imagem. Óbvio que todo mundo é humano, nem sempre dá para segurar, mas o que acontece? Às vezes você arranha o seu track record de uma determinada maneira que depois você fica estereotipado. A Fernanda é muito assim, as pessoas depois te rotulam, porque teve um momento que você estava chateado com alguma coisa e aquilo te maculou. Uma coisa que eu também fui aprendendo a cuidar, aprendi, sofri nisso, porque tinha época que eu estava bravo com alguma coisa e eu não cuidava muito disso, eu extravasava. E não estou

dizendo para ser falso, não é isso, estou dizendo só para você cuidar. Isso foi um aprendizado também legal, cuida do seu track record, procura ver as coisas às vezes de um jeito mais ampliado, não fica levando as coisas tão no... Às vezes você fica brigando por polegadinho e você precisa pensar um pouco mais amplo. Não fica tão... Não se perde tanto com: "Ah, porque tem um fulaninho, tem outro que..." Pensa um pouco mais longe, olha um pouco mais para frente, porque você consegue, isso que está acontecendo desagradável fica menor e você se mantém coerente. E às vezes tem momentos de baixa, em que você tem que ficar quietinho, tem momentos de alta, mas não arranha o seu track record. Acho que foi isso também uma coisa que eu aprendi nesse tempo. Tem muito mais coisa que eu aprendi, acho que basicamente humildade e track record acho que foram as coisas.

P/1 - Em algum momento da nossa conversa você falou que de fato agora vestiu a camisa do Santander, que se sente parte, se sente Santander. O que tem, qual é o grande diferencial de ser Santander, o que define? Quais são os valores de identificação?

R - Eu acho que tem uma personalidade peculiar de ser vibrante, de querer vencer, de ter garra. Tem uma coisa que se mistura um pouco talvez até ao jeito espanhol que nós temos aqui um pouco. Acho que Santander é um pouco isso. É pensar grande, acreditar que vai fazer, tem uma energia forte no ar de querer ser vencedor, de querer levar. Tem isso que eu percebo no banco. E para mim, quando eu falo que hoje eu tenho, eu me sinto muito mais, me sinto parte, completamente parte, tem a ver também com as minhas questões pessoais de querer ou não, e tem a ver com o movimento que eu vejo assim, de construção, de uma construção positiva, de acreditar no projeto e estar vendo uma construção positiva. Engaja mais quando você vê que tem um DNA. Outra coisa que é legal é reconhecer o DNA, eu acho que é muito ruim quando você fica querendo enfeitar uma coisa que não é, eu acho que o banco está fazendo uma coisa legal que é: o banco é assim, para o bem ou para o mal, é assim. Isso é legal porque você vê verdade, e quando você vê verdade, isso te engaja, isso faz com que você acredite, porque aí você fala "bom, é mesmo, tem esse problema, mas nós estamos olhando", ou tem essa característica e é assim mesmo e nós temos que encarar essa característica e vamos em frente. Para mim é um momento que eu vejo, esse momento que eu estou agora, é de estar super dentro e com vontade de fazer. Quero ganhar o jogo junto com o time, quero levar o campeonato junto com o time. Eu me sinto super, não só parte, podendo influenciar, não quero ficar passivo, quero ajudar a fazer também.

P/1 - E para nós irmos para o encerramento mesmo, tem alguma coisa que você gostaria de falar que nós não tenhamos perguntado? Que você acha que ficou faltando?

R - Nossa, difícil, acho que tanto... Sei lá quanto tempo nós estamos aqui. Duas horas. Acho que nós já falamos. Provavelmente deve ter um monte de coisas que nós não falamos, mas acho que falamos basicamente de tudo.

P/1 - Certo. E o que você acha dessa proposta, desse projeto do banco de buscar a sua identidade através da memória dos seus colaboradores que estão aqui?

R - Sendo franco, é bastante inovador. Eu achei bem... Eu não sei, eu não consigo imaginar ainda o que sai dessa história, eu acho que... Você me deixou o folder lá, depois eu vou dar uma olhada. Pensado que uma empresa é um monte de gente, é um monte de história de gente, deve sair uma química interessante disso, mas eu estou mais curioso agora, achando interessante, por um lado, mas eu estou mais curioso de ver como é que depois disso aí vira. Como é que é, isso vira o quê, como é que isso se transforma. Imagino que, óbvio, você tem horas e horas de gravação que dá para fazer takes de um monte de coisa que as pessoas falaram, mas como é que depois disso, como é que isso se transforma? Eu estou curioso. Mas acho, parece ser uma coisa bem inovadora, para dar uma liga. Provavelmente de ter muitas histórias que você sabe que se assemelham, na verdade.

P/1 - O que você achou de ter participado dessa entrevista, de ter contado um pouco da sua trajetória para nós?

R - Eu achei... No início eu achei que iria ser... Eu estava menos à vontade, depois eu achei que nós acabamos recordando de coisas legais que nós nem sempre ficávamos recordando, e acaba que é gostoso de falar. Óbvio que nós damos uma enfeitadinha em algumas coisas, mas no fundo é gostoso de lembrar, de pensar em tudo o que aconteceu.

P/1 - Está certo. Em nome da Vice-Presidência...

P/2 - De Marca, Marketing, Marcação e Interatividade...

P/1 - E o Museu da Pessoa, nós agradecemos pela sua presença e pela sua entrevista.

R - Também, eu que agradeço aos dois, aos três. Muito obrigado.