

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

*Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.*

Projeto Identidade Santander (BST)

## Uma vida nos bancos

História de [Marcelo Zerbinatti](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 30/04/2021

---

Projeto Identidade Santander  
Entrevistado por Fernanda Prado e Ana Maria Lorza  
Depoimento de Marcelo Zerbinatti  
São Paulo, 20 de dezembro de 2011  
Realização Museu da Pessoa  
Depoimento BST\_HV039  
Transcrito por Ana Maria Lorza  
Revisado por Ana Maria Lorza e Camila Catani Ferraro

P/1 – Marcelo, boa tarde.

R – Boa tarde.

P/1 – Primeiro a gente gostaria de agradecer de você ter aceitado o nosso convite e para começar eu gostaria que você nos falasse o seu nome completo, o local e a data do seu nascimento.

R – Meu nome é Marcelo Zerbinatti, eu sou nascido em São Paulo dia 05 de fevereiro de 1974.

P/1 – Tá certo Marcelo, e qual que é o nome dos seus pais?

R – Domingos Zerbinatti e Antonieta Penha de Oliveira Zerbinatti.

P/1 – Tá certo. E conta um pouquinho para a gente se você sabe da origem deles, da família, dos seus avós?

R – As informações que eu tenho é que a família tem por parte do meu pai é de origem é italiana, pelo sobrenome, de uma região próxima à Sicília, não conheço muita coisa, mas são as informações que eu tenho de família. E a minha mãe é de uma família parte brasileira, parte portuguesa.

P/1 – E qual é a atividade deles?

R – O meu pai é falecido, mas trabalhava em uma rede de varejo e a minha mãe é assessora da Escola de Magistratura, de juízes.

P/1 – Tá certo. E você tem irmãos?

R – Eu tenho uma irmã que se chama Mônica, ela tem 43 anos.

P/1 – Tá certo, conta para gente então sobre a sua casa da infância, que bairro que era? Como é que era esta casa?

R – Vamos lá, nós sempre moramos na zona norte de São Paulo quando éramos crianças, moramos em uma região da zona norte que era uma vila pequena, então era bastante peculiar porque não é como hoje em dia com toda a correria e tumulto que se tem, era uma vila de seis, sete casas, então eu tenho boas lembranças deste período porque era um lugar bastante agradável. Depois nós mudamos para um prédio, moramos em uma casa durante muito tempo também que era uma casa bem próxima ali na região do Tucuruvi, Parque Vitória na zona norte de São Paulo e tenho boas recordações da casa que tinha um quintal bem grande no fundo, até com algumas coisas plantadas e tal e depois fomos morar em um apartamento que é onde minha mãe mora até hoje.

P/1 – Conta pra gente um pouquinho como é que era a sua visão destas casas quando você era pequeno, o que você gostava de fazer, de brincar?

R – Minha vida de infância era uma vida bem tradicional de ir ao colégio e assim que voltava do colégio, brincar com os amigos, com os colegas dentro da vila, ou jogando futebol, então era diferente do que é hoje, fazendo minhas próprias brincadeiras, carrinho de rolimã, coisas deste tipo, foi uma infância bastante divertida. Minha mãe diz que eu dei muito trabalho (risos).

P/1 – Como era a relação com sua irmã, com os seus pais?

R – Com o meu pai eu tinha uma amizade muito grande, nós éramos muito próximos, então quando ele faleceu foi uma perda grande. Minha mãe, acho que já era a parte mais dura, então era ela quem dava bronca, então, mas hoje em dia pelo contrário, tenho um relacionamento super próximo, super carinhoso e a minha irmã, pela diferença de idade nós brigávamos muito, ela sempre teve cinco anos a mais e naturalmente entrava em outras fases da infância mais rapidamente então nós vivíamos brigando, mas hoje somos muito próximos.

P/1 – Tá certo, você falou um pouquinho do colégio, conta para a gente qual é a sua primeira lembrança do colégio?

R – Nós sempre estudamos em colégio do Estado, tanto eu quanto a minha irmã, era um colégio muito bem-conceituado na zona norte, então tinha um nível de ensino bacana. Eu me recordo muito dos amigos, enfim, das atividades que nós fazíamos no próprio colégio, era um colégio de dimensões grandes, então eu tenho muitas lembranças de atividades, de coisas que se faziam, de cantar o hino toda quarta-feira, coisas deste tipo.

P/1 – E tinha alguma matéria que você gostava mais, algum professor que ficou marcado?

R – Eu gostava bastante de História, eu sempre tive facilidade para as matérias que não eram Exatas, apesar de não ter tido dificuldade com as outras também, mas gostava mais das matérias de Humanas, então eu gostava bastante de História e redação talvez.

P/1 – Tá certo, e o que este Marcelo pequenininho queria ser quando crescesse?

R – Queria ser jogador de futebol como eu acho que qualquer (risos) criança da minha fase, eu sempre pensei bastante nisso, depois eu nunca tive um sonho assim, de ser astronauta, cientista, coisa desse tipo, acho que sempre eu curti a infância sem muita preocupação do que eu ia fazer, mas eu gostava muito de jogar futebol, de praticar, então a ideia era ser jogador de futebol que conflitou naturalmente quando começa a ter qualquer responsabilidade já não tinha mais condição de jogar.

P/1 – E conta para a gente quando você foi amadurecendo, indo para o final da escola, quem era o seu grupo de amigos, como ele era para onde que vocês iam sair, quando tinham um tempo livre o que vocês faziam?

R – Até porque os tempos eram diferentes, os amigos eram todos do próprio bairro, muito próximos, a grande maioria estudava no mesmo colégio, então tinha o relacionamento do colégio que se estendia para onde cada um morava, então às vezes passávamos o dia brincando na minha casa, às vezes brincando em um amigo, mas eu tenho amigos de infância que eu tenho contato até hoje, assim de mais de 30 anos que morava nesta mesma rua e que hoje cada um tem a sua atividade, mas nós mantemos contato até hoje, então eram brincadeiras normais de criança daquela época.

P/1 – E mais velho, no comecinho da juventude, o que vocês faziam, iam para cinema, vinham mais para o centro da cidade?

R – Eu comecei a trabalhar muito cedo também, porque eu tinha vontade de trabalhar, eu comecei a trabalhar com 14 anos então a minha adolescência já foi uma adolescência envolvida com uma atividade profissional. Eu comecei a trabalhar em um banco grande, nacional, e estudava pela manhã, saía do colégio e ia direto para o banco, entrava por volta de uma da tarde e saía às dez da noite, então o tempo estava todo tomado, e aos finais de semana eu ia a uma festa, a um baile com os amigos, um jogo de futebol, uma coisa assim.

P/1 – Conta pra gente então sobre o seu primeiro emprego? O que te levou a ir trabalhar no banco? O que motivou este trabalho, quais eram as suas atribuições e atividades?

R – Eu queria trabalhar, de qualquer jeito eu queria trabalhar, aí eu arrumei emprego em uma locadora, minha mãe e meu pai não queriam que eu trabalhasse na locadora e aí eu fiz um concurso, um concurso que na época era para trabalhar nesse banco e como o meu nível de informação de como era um banco era quase nenhum, era nenhum, eu entrei em uma sala que deveria ter umas 150 pessoas para um processo de seleção e a moça que estava conduzindo o processo perguntou quem estava ali para fazer o teste para escriturário e 147 acho que levantaram a mão, como tinha muita gente eu decidi não levantar a mão naquele momento e concorri para a vaga de contínuo que só tinham sobrado três para ir e como

tinham quatro vagas eu também não tive nem muito mérito. Acabei sendo aprovado e fui alocado em uma área de comércio exterior neste banco e acabou sendo uma oportunidade interessante porque meses depois, com a saída de outra pessoa eu acabei sendo promovido a escriturário e tendo um envolvimento maior com a atividade, foi muito interessante, foi uma mudança importante de ter um emprego, ter a responsabilidade, foi um momento importante da minha vida.

P/1 – E você se lembra do primeiro dia? O que você fez com o seu primeiro salário?

R – Eu lembro claramente. O meu pai me levou de carro até a frente do banco e aí quando eu ia descendo, ansioso, enfim, ele me pediu um minuto e me perguntou por quanto eu iria trabalhar, eu não me lembro exatamente, alguma pouca coisa da época e aí ele me pediu para pensar como, ele me disse o seguinte “você não está sendo obrigado a trabalhar, então pelo dinheiro que você aceitou receber, entra e faz o seu melhor” e é uma coisa que eu carrego comigo até hoje como mensagem. Eu fui trabalhar em uma área que tinham quatro outros Marcelos, então o responsável pela área disse que eu tinha que escolher outro nome porque com Marcelo não ia funcionar, foi daí que eu adotei usar o nome de Zerbiniatti e até hoje em dias as pessoas me conhecem pelo sobrenome. Acho que com o primeiro salário eu comprei presentes para o pessoal de casa, também não dava para comprar muito presente (risos).

P/1 – Tá certo e conta pra gente como é que foi evoluindo então, antes de falar do trabalho, como é que você chegou a escolher o seu curso universitário, como é que foi o processo de terminar a escola e escolher o curso, começar uma faculdade?

R – Então, eu estudava e trabalhava e tinha a ideia de fazer Administração por entender que era um curso amplo que poderia me permitir fazer qualquer outro tipo de especialização depois, prestei algumas faculdades, acabei passando em algumas também, mas me matriculei na faculdade de Administração porque a princípio era prioridade e eu passei também em Propaganda e Publicidade, na época acho que era o nome do curso no Mackenzie, mas decidi fazer Administração então eu não sei se eu poderia ser um bom publicitário hoje, mas eu acabei fazendo Administração. Foi isso. Eu tinha uma visão de que fazendo administração me abriria possibilidades depois de especialização.

P/1 – E como é que foi o curso, começar a faculdade começar a ver o que tinha neste curso de administração, potencialidades e tal?

R – Como eu já trabalhava na época, de alguma maneira a faculdade é um pouco frustrante porque você tem um conflito entre teorias e práticas. Eu também nunca fui um aluno muito dedicado, então eu tentei administrar a faculdade da maneira como era possível porque eu trabalhava e estudava a noite, mas nunca tive grandes dificuldades, acho que a faculdade é um embasamento importante, é um período que você se diverte muito, faz muitos amigos, então fiz ali muitos amigos que eu tenho até hoje da época de faculdade, foi divertido, foram quatro anos divertidos.

P/1 – Certo. Agora voltando para a parte de trabalho, você falou que começou novinho, como é que foi evoluindo então a sua carreira no banco, de passar de contínuo para escriturário?

R – Eu só trabalhei em banco até hoje, eu trabalho em banco há 22 anos, eu tenho 37, então de 14 para 15 anos foi o meu primeiro emprego. Eu comecei trabalhando primeiro no Bradesco que era praticamente o único grande banco na época, o Itaú estava começando a crescer, eu entrei como contínuo e acabei saindo do Bradesco quatro ou cinco anos depois como chefe de serviços, então eu tive uma evolução interessante. Trabalhava em uma área de comércio exterior, de câmbio e comércio exterior, foi bacana porque era um assunto não muito popular, então dava uma perspectiva interessante. Eu recebi nesta época uma pessoa que trabalhava no Bradesco e tinha ido um ano, um ano e meio antes trabalhar no Bank of Boston e depois eu recebi um convite para ir trabalhar lá, já fazendo parte do meu tempo um trabalho que é um pouco ao longo dos anos eu tenho feito, um trabalho de reorganização de processos, então eu dividia o meu tempo entre atividades mais técnicas na área de comércio exterior e oportunidades de processos. Fiquei dois anos e meio no Boston, recebi um convite para ir trabalhar no ABN Amro, que na época ninguém conhecia ninguém sabia onde era, acabei aceitando este convite, eu trabalhava no centro, na [Rua] Libero Badaró, nesta época eu morava na zona norte e fui trabalhar lá na Verbo Divino do outro lado do planeta, mas foi uma mudança feliz, importante, a partir daí eu fiquei entre ABN e Banco Real, doze anos trabalhando no banco uma série de atividades, estive um período em Recife trabalhando na privatização do Bandepe e fui me especializando e muito voltado a processos, a gestão de projetos, que é o que foi acontecendo e de alguma maneira as oportunidades foram se abrindo desta maneira. Quando eu saí do banco Real eu já tinha uma função de Superintendente Executivo, já era responsável pelo escritório de projetos, eu tinha tido uma série de oportunidades em diferentes áreas, foi um período de aprendizado bastante importante e curiosamente eu saí do Banco Real em 2006 a convite do Santander, então eu vim para o Santander antes da própria compra do Banco Real, então eu tive um período trabalhando no Real como Real e um período no Santander como Santander e logo depois da compra quando foi formatado o escritório de projetos da integração, eu fui trabalhar na integração até o meio deste ano aqui, então é uma história longa, curta.

P/1 – Certo. Conta pra gente um pouquinho mais da evolução de suas atividades, como é que foi ver também ao longo desses anos todas as implementações tecnológicas facilitando as transações bancárias, a questão das mudanças de dinheiro, como é que isso está ligado a área de processos?

R – Têm muitas histórias engraçadas, quando eu comecei a trabalhar no Bradesco eu digitava contratos de câmbio e para você ter uma ideia, no teclado, a mesma tecla que tinha número tinha letra, então você tinha que ficar trocando, era um computador deste tamanho, gigante. Nós éramos em 18 digitadores então era muito divertido porque todo mundo conhecia a vida de todo mundo, era um computador de telinha verde com nenhum tipo de recurso, então disso até a geração de mobiles, ipads e coisas que nós temos hoje tem uma evolução tecnológica incrível, não só dentro dos bancos com automação, mas na sociedade de um modo geral, então eu acho que trabalhar na indústria financeira permitiu acompanhar esta evolução sob uma perspectiva diferente, algumas pessoas acabam ficando alheias a esta evolução e os bancos como sempre foram investidores em tecnologia, me permitiu ir me atualizando e conhecendo um pouco disso, tanto que hoje, dentre as atribuições que eu tenho eu também conduzo a área de tecnologia que é uma experiência interessante. Eu acho que por necessidades diferentes, fosse por questões da

economia, fosse por necessidade de eficiência todas as áreas que eu passei tinham demandas e tinham necessidades de melhores processos ou uma quantidade grande de projetos, então por convívio e também por aquilo proporcionar experiências diferentes, cada hora estar olhando para um tipo de atividade foi me interessando e eu acabei me especializando neste tipo de assunto. Acho que sou uma pessoa relativamente criativa também então no decorrer do tempo minha carreira foi se direcionando para atividades mais ou menos neste sentido. Muita coisa, eu já tive dias de dormir três dias no Bank Boston em troca de moeda porque o sistema não ficava pronto, já tive muita madrugada trabalhando dentro da empresa.

P/1 – E conta pra gente um pouquinho do que acontece, você falou da privatização do Bandepe lá em Pernambuco, o que acontece quando ocorrem estas integrações, como é que é a mudança deste processo, o que tem que se atentar para estas mudanças de gestão?

R – No decorrer da minha carreira eu tive oportunidade de participar de atividades ou funções diferentes em cinco integrações com características diferentes. Acho que quando se faz uma privatização como era o caso do Bandepe de um banco que vivia há muitos anos sem investimentos, sem uma gestão mais focada, enfim, é uma natureza diferente porque as pessoas, por exemplo, eu aprendi muito, as pessoas tinham um senso de propriedade do banco muito grande, gostavam da empresa independentemente dela não ter evoluído naqueles últimos 12, 15 anos, então foi uma experiência incrível até por morar em outro Estado, eu passava a semana toda em Recife depois voltava para São Paulo nos finais de semana, então tem também uma questão cultural de aprendizado, então foi uma experiência conhecer agências do interior de Pernambuco são coisas que a grande maioria das pessoas não tem a menor ideia do que é porque nós pensamos em banco em grandes centros, então foi uma vivência importante. Eu voltei de Recife para trabalhar em um projeto de virada do milênio de 1999 para 2000, então outra coisa, depois outras integrações relativamente normais de bancos que tinham tamanhos diferentes, mas a experiência da integração entre o Santander e o Real, por exemplo, também é uma experiência muito enriquecedora, primeiro porque eram bancos bastante...eram proporcionais em termos de tamanho, o Real um pouco maior, mas com culturas diferentes, com modelos diferentes, de gestão, modelo comercial completamente diferente, modelos operacionais diferentes, então todo o processo de avaliar o que fazer, quando fazer, como fazer e a experiência de condução, de apoiar a condução desta integração foi muito interessante e de muita dedicação.

P/1 – E conta pra gente como é que foi este processo? Como é que você sentiu todo este trabalho?

R – Da integração do Real com o Santander? Eu acho que eu tinha um privilégio porque eu já tinha trabalhado no Banco Real antes da venda e já tinha trabalhado no Santander antes da compra, então eu tinha vivido as duas organizações sem influência de nenhum outro fator o que auxiliava um pouco a entender as diferenças ou entender o que era mais enraizado, ou menos enraizado em cada uma das organizações, mas de qualquer maneira a complexidade técnica de uma integração desta é gigantesca, não consigo explicar de tão grande que era, mas, além disso, tem uma questão de choque cultural, de formação de uma nova cultura, de construção de um novo banco, a própria estratégia que foi adotada que era uma estratégia de melhores práticas de cada um criava uma complexidade adicional porque não era incorporar um banco no outro, então tentar preservar valores e funções de um banco no outro tem um componente mais complexo do que simplesmente integrar ou tomar uma organização na outra, então foram três anos de trabalho muito intenso, de muitos e muitos e muitos finais de semana e muitas horas de trabalho, mas que ao final a gente vendo aqui o que se construiu e que permite agora ser uma base de sustentação de crescimento do banco, eu tenho bastante orgulho de ter tido a oportunidade de participar.

P/1 – Certo e voltando um pouquinho eu queria que você falasse para gente como é que são estas agências no interior, como é que é visto o banco nestes lugares, o que você sentiu que podia fazer com estas agências, qual é o impacto que elas têm?

R – Eu tinha até então trabalhado em São Paulo e conhecia agência de visita, então eu tinha uma imagem relativamente superficial e o Bandepe naquela época tinha 52 agências e tinha agência em Araripina, em Petrolina, no extremo do Estado de Pernambuco, e na medida em que por necessidade da atividade ia conhecendo as agências ia tendo um choque de realidade a ponto de um dia estar fazendo a visita com uma outra pessoa, nós chegamos na cidade, eu não me lembro o nome da cidade, mas era uma cidade no meio de Pernambuco, um calor danado e nós olhamos de fora e vimos todos os clientes sentados no chão, então nos deu a impressão de que a agência estava sendo assaltada, ficamos com receio de entrar, “não vamos entrar, vamos esperar um pouco, se for assalto daqui a pouco vai sair” e passou ali, cinco, dez minutos e nada de sair, não é assalto, 20 minutos as pessoas sentadas não era assalto, aí resolvemos entrar, entramos na agência e perguntamos o que estava acontecendo “não é nada, o pessoal está aqui sentado porque nós esquecemos de baixar a versão do sistema de manhã, e eu tinha que fazer a baixa da versão e ia demorar umas duas horas e eu falei para o pessoal senta aí e descansa que eu vou baixar a versão do sistema, quem foi atendido até agora foi, quem não foi espera um pouco”. É uma situação em grandes centros, metrópoles, impensável, ou locais antes das reformas que foram feitas, na época pelo Banco Real, era uma parede com um quadradinho o guichê de caixa, então são coisas bem diferentes e te enriquecem como experiência, como vivência, o jeito das pessoas, a forma de trabalhar, então foi uma experiência de vida importante, talvez mais de vida do que só profissional.

P/1 – E aí você falou que então que você passou 12 anos Real ABN e que você foi convidado para ir para o Santander, o que tinha neste convite que te fez vir para o Santander e aceitar esta mudança?

R – No fundo tinha, como qualquer convite, tinha um desafio profissional importante, o Santander estava acabando de fazer a integração com o Banespa e uma renovação de tecnologia que era um tema super complexo e eu vim a convite para organizar uma área de processos e projetos para alavancar melhorias nesta nova plataforma que tinha sido instalada, então o desafio era bastante interessante, eu já vivia há muito tempo o próprio Banco Real então querendo ou não querendo você já tinha uma certa zona de conforto, já conhecia a maioria das pessoas, já conhecia a organização bem, então era um momento que, eu acho que eu tomei a decisão porque era um momento de colocar um novo desafio e partir para um novo ciclo e ao final foi super interessante porque depois reencontrei várias pessoas que havia deixado lá no Banco Real.

P/1 – E conta pra gente um pouquinho desta área de processos, de projetos, o que ela abrange, quais projetos e processos são estes, são para

todas as áreas?

R – Hoje eu tenho algumas atribuições, tem todo o tema de processos de projetos, tem o escritório de projetos os PMOs e tal, a própria tecnologia que tem uma pessoa responsável que trabalha lá junto com a gente, mas que está dentro deste escopo, gestão de mudanças, enfim, então todos os temas que são transformações de projetos e processos acabaram se concentrando nesta área. Tem uma característica superinteressante porque tem um dinamismo, você nunca está tratando do mesmo assunto, quer dizer, a pauta do meu dia pode amanhecer, em uma primeira reunião pode estar se falando de um projeto do Private e terminar o dia falando sobre compensação, então são temas muito diversos que permite às pessoas que trabalham lá ter uma visibilidade horizontal de como o banco funciona, não é uma área que tem uma única concentração em um único produto ou em um segmento de clientes, então isso facilita um pouco do entendimento de como o banco é, como funciona, quais são os processos. Tem uma segunda perspectiva que é quando nós estamos em ritmo normal de trabalho você está sempre entregando uma melhoria, então é satisfatório, você vai revisar um processo ou construir um projeto, em tese, o que se produz deveria ser sempre uma melhoria, então tem uma satisfação ao final de uma entrega, é uma área interessante que aparentemente as pessoas têm pouca visibilidade da complexidade técnica, mas é um tema de muita disciplina, de muito método porque se não se tem este tipo de instrumento, o resultado não vem, então você acaba tendo muita dificuldade. É uma área que tem contato com a organização toda, em todos os níveis, não é pouco frequente reuniões em que os vice-presidentes do banco estão presentes e, ao mesmo tempo em que o nível operacional do banco esteja presente, então tem uma diversidade de público interessante de contato, nossa gestão de stakeholders é um desafio permanente. Como qualquer outra função que tenha este tipo de característica, tem muito de vender ideias, vender conceitos, é uma área interessante, uma área divertida para se trabalhar.

P/1 – Certo, e quando você entrou aqui com este novo desafio, conta um pouquinho mais detalhadamente quais foram as suas dificuldades iniciais, como é que você foi evoluindo aqui dentro do Santander, neste processo de integração depois de alguns anos mais tarde?

R – Na época eu identificava duas ou três dificuldades principais, primeiro a equipe tinha passado por um processo de apoio operacional à integração, então a autoestima estava muito baixa porque as atividades eram muito operacionais eu tive que fazer, e acho que teve um bom sucesso, um trabalho de recuperação da autoestima das pessoas no sentido de que elas podiam produzir ideias e conceitos novos e não simplesmente fazer um trabalho de execução. O segundo desafio, como era uma perspectiva nova, modelar uma área nova que crescesse a ponto de ter responsabilidades importantes dentro do banco, como hoje é, então este processo de criar uma imagem positiva, de gerar credibilidade do trabalho feito foi um desafio interessante e o terceiro foi o próprio contato com o novo porque eram pessoas novas, uma governança nova, uma empresa que era nova para mim, que tinha características bastante distintas, é banco igual a quase todos os bancos, mas tinha na sua cultura, dentro do seu jeito de ser uma série de características que foi uma adaptação, mas eu particularmente encarei isso como uma coisa muito positiva, eu gosto de coisas novas.

P/1 – Tá certo e falando assim desse trabalho de gestão de mudança e desse processo de integração desde que você começou dando todo este apoio inicial a toda esta equipe que tinha acabado de passar pela integração com o Banespa, depois a integração com o Banco Real, o que é importante neste processo de mudança, nesta gestão de mudanças, porque é importante olhar o funcionário ou trazer estas mudanças de processo?

R – Aí você tem que, eu acredito nisso, as pessoas precisam acreditar no objetivo do projeto, que era um grande projeto de integração, se a gente falar do Real e Santander, um projeto desta envergadura você tem poucas oportunidades em uma vida inteira de carreira, então você precisa acreditar que ao final daquele esforço todo, aquela dedicação, que vá se produzir uma coisa melhor e que vá se produzir uma coisa que é realmente o que o banco deseja. É muito difícil porque o restante da organização, quase toda, com exceções, vivia a sua vida normal, a área de produtos trabalhando produtos, a área comercial atendendo clientes, vendendo para clientes e nós estávamos ali diretamente relacionados aos temas da integração, então também você buscar prioridade dos outros gestores do banco e da própria organização para os temas têm uma complexidade grande porque nós tínhamos uma única pauta e estas pessoas tinham outras coisas, mas isto também de alguma maneira criava incentivo, quer dizer, então não é... eu acredito que é um processo, como é um processo de longo prazo você tem que correr como se fosse uma maratona, não como uma corrida de 100 metros, tem que dosar o fôlego, saber a hora de dar o sprint ou não e gradativamente a cada etapa que você percorre, buscar motivação com as pessoas, com a equipe e sinalizando quanto falta para se chegar, mas é uma experiência importante, como gestor é uma experiência muito rica porque as coisas vão acontecendo, as pessoas têm problemas pessoais, tem dificuldades, necessidades diferentes e não necessariamente elas são convergentes com os objetivos e o momento que o banco está passando, tem um processo de conciliação bem interessante.

P/1 – Falando do clima organizacional, como é que, quais são as práticas que levam a manter um bom clima organizacional? Quais são os esforços necessários para que isto seja mantido, para implementar um sistema organizacional...?

R – Esse tema é um tema bastante interessante, eu costumo falar para as pessoas o seguinte, se você compra, para homem quando compra o primeiro carro ele pode ter todos os defeitos do mundo, mas sei lá, você entra, o meu foi um fusquinha, você entra no fusquinha e aquilo é a melhor coisa que podia te acontecer, aí você evolui um pouco e troca aquele carro por um que tem vidro elétrico, e troca por um com ar condicionado, então quando você vai adquirindo as coisas aquilo se torna meio que premissa, você não quer mais ter um carro que não tenha vidro elétrico, você não quer mais um carro que não tenha ar condicionado, mas você já teve um fusquinha e foi feliz com ele. Eu acho que as pessoas, de alguma maneira, tem dificuldade com uma empresa deste tamanho, que tem uma centena de benefícios, têm muitos valores, mas que no decorrer do tempo acabam se tornando coisas normais, quer dizer, o banco nunca atrasa o seu salário, tem o melhor plano de saúde que pode se ter, tem um plano odontológico, tem um plano de previdência, mas acaba sendo o fusquinha, o carro com vidro elétrico, então eu acho que nós temos que às vezes parar e refletir um pouco sobre as coisas que se tem e naturalmente sobre as coisas que ainda faltam ou que se discute para que as pessoas se incorporem de verdade dos valores que elas têm. Somado a isso acho que nós temos um percentual grande de pessoas jovens, uma geração nova que tem outra mentalidade com relação às coisas, para se fazer alguma coisa precisa se entender o porquê, eu sou de uma geração que se o meu chefe falasse “tem que ir ali e martelar aquela parede”, você vai e martela a parede, deveria ser assim, hoje em dia se você

fala para alguém que tem que ali martelar a parede, “ahh por que, eu quero saber o que você vai pregar?” Você tem outra forma de lidar com as atividades, com os compromissos, eu acho que estes fatores todos dentro de um banco que passou por todas as transformações que passou tende agora a se estabilizar e entrar em uma crescente, quer dizer as pessoas reconhecendo o valor de trabalhar em uma empresa como é o Santander, não só no Brasil como no mundo, enfim, de ver as possibilidades, do respeito que a organização trata as pessoas e permite que cada pessoa seja como é, e crescer neste conceito e começar a evoluir, eu sou muito otimista que nos próximos anos o patamar de engajamento das pessoas e a visão que tem da própria empresa deve melhorar muito.

P/1 – Então eu queria saber agora, você estava falando dos jovens e tudo, das novas gerações, qual é a importância para um banco como o Santander de ter esta quantidade de gente jovem trabalhando, como ele vê isso em termos de perspectivas?

R – Eu vejo isso em casa, eu acho que a perspectiva, por exemplo, eu tenho um filho de sete anos, ele vê as coisas de uma maneira diferente, esta outra perspectiva é importante de se ter e se debater e também com as pessoas de mais experiência para ter contraponto, eu acho que esta troca de visões é enriquecedora. O meu filho, por exemplo, adora futebol e é uma geração com outra cabeça ele fala “pai me empresta o Ipad que eu vou ver os gols”, na minha época você ficava esperando o Globo Esporte para assistir os gols, então eles veem as coisas com outra dinâmica, tem outro dinamismo, se comunicam de uma maneira diferente, eu acho que esta velocidade de informação e estas coisas todas, somada com a experiência das pessoas que já estão há mais tempo, podem proporcionar decisões mais corretas, acho que não é nem um extremo, nem o outro, acho que é o equilíbrio entre estas gerações, entre as pessoas.

P/1 – Certo, e a gente também aqui conversou um pouquinho aqui de inovações, implementações tecnológicas, que hoje também é um dos braços desta sua área, conta pra gente qual é a importância da inovação para o banco, para a sociedade?

R – Eu acho, eu acho não, eu acredito. O Santander sempre teve uma postura no mundo como um banco inovador, fosse produto, fosse da maneira de onde lidar, enfim, nós temos nos últimos tempos uma tendência muito grande de pensar em inovação como tecnologia e existem ‘n’ outras formas de se inovar, às vezes você tem soluções muito simples para as coisas que são inovadoras e que não necessariamente precisam desenvolver sistemas ou comprar grandes tecnologias, eu acho que esta é a grande mudança que nós precisamos implementar, incentivar para que as pessoas que trabalham com a gente, as pessoas que estão aqui, pensem de uma maneira mais simples, para construir um banco mais simples e não necessariamente precisa ser com tecnologia, lógico que tem coisas bárbaras em tecnologia também e que é um processo irreversível de evolução, para você armazenar um arquivo agora você não precisa nem ter uma mídia, pode armazenar em uma nuvem, ou você ter 800 milhões de pessoas usuárias do facebook, é surreal pensar na quantidade de pessoas que estão conectadas ou coisas mais extremas como inteligência artificial que se aplica, eu acho que a tecnologia vai ser sempre um braço do processo de inovação bem aplicado, bem estudado, mas o incentivo é de que a gente implante o conceito de inovação no racional para fazer as coisas funcionarem de uma maneira bem simples e cada vez mais ágil, mais dinâmica.

P/1 – Quais são os seus grandes desafios atuais? Suas perspectivas para o longo prazo?

R – Primeiro eu tenho uma sensação muito positiva em relação a tudo o que se está fazendo, acho que todo o plano estratégico do Santander, o 3.1 dá um direcionamento importante para a organização, para onde o banco quer ir e como quer fazer e nós lá em Organização, Tecnologia e Processos, como uma área de meios, vamos estar inseridos neste contexto no sentido de ajudar e apoiar esta construção. Especificamente falando da área, nós temos que primeiro cumprir com todos estes compromissos e ajudar estes negócios do banco a crescer e ter um índice de satisfação maior para os clientes, esse é o nosso mote de atuação e depois criar condições para que o banco funcione de maneira impecável, então se você contratou um cartão, que o cartão chegue, se passou um cartão, que ele esteja autorizado, como sempre funciona, mas que é nosso objetivo de buscar que todos os processos e todo o funcionamento da organização estejam em um patamar de excelência, então é um desafio para uma empresa deste tamanho, mas é um desafio factível que a gente vem trabalhando duro no sentido de conseguir.

P/2 – Aproveitando que você mencionou o exemplo do cartão de crédito, você tem algum exemplo, que, na prática, você possa deixar registrado aqui, de uma mudança que ocorreu que teve um impacto grande ou para os clientes, ou funcionários?

R – Eu tenho vários [exemplos], até por característica da atividade, eu poderia te citar várias coisas, mas posso te citar, por exemplo, a disponibilização do canal de mobile para os clientes que tem um componente interessante, é um canal novo, nós não fizemos nenhum tipo de comunicação massiva e em 60, 90 dias de lançamento tinham 600.000 usuários cadastrados que se multiplicou a informação pelas lojas virtuais baixando aplicativo, em redes sociais comentado, “agora o Santander tem o serviço de mobile”, então vai lá e olha, então é uma mudança e é uma mudança que cria uma perspectiva de futuro porque o tempo passa muito rápido e a gente se acostuma. Há dez anos o celular era gigante, raramente se usava e não funcionava, hoje se a gente entrar em um túnel e ficar três segundos com ele falhando você acha o absurdo do absurdo que o celular não funcione e muito rápido. Eu acredito muito que o canal de mobile deve ter esta proporção em um determinado momento, nós estamos trabalhando em outras funcionalidades para já nos próximos meses disponibilizar para os clientes, acho que este é um aspecto importante. O outro é toda a reformulação de processos que se está fazendo no negócio de business, é um negócio importante em que o banco tem uma participação menor do que gostaria de ter e eu acho que entre o que já está sendo feito e o que vai ser feito no primeiro trimestre do próximo ano, nós vamos construir uma base importante de crescimento, as melhorias no negócio de aquisição que o banco tem, quer dizer, são iniciativas que estão dentro do contexto do planejamento estratégico do banco, mas que são de fato rompedoras e que vão realmente dar saltos de qualidade para que os funcionários possam trabalhar de uma maneira mais simples e que o banco seja visto pelos clientes de uma maneira mais simples também.

P/1 – E falando deste futuro, como é que você imagina que vai estar a relação do banco daqui a trinta anos, como é que vai estar o Santander daqui a sei lá, 20 anos?

R – Trinta anos é um bocado de tempo. Eu acredito no projeto do banco, eu acho que o Santander vai, não em tanto tempo, muito menos tempo, se posicionar como o principal banco dos clientes, de um banco de qualidade, de um banco que constrói com os clientes parcerias de longo prazo e não faz uma venda ou uma transação, eu acredito muito no projeto do Santander no mundo e aqui no Brasil em particular. Eu vejo o banco em um espaço de tempo como este como um banco pioneiro, um banco que rompa conceitos, porque a organização tem esta cultura rompedora e de desafiar, enfim, eu acho que em um espaço de tempo longo como este, vai ser uma referência do que é ser banco, do que é fazer banco.

P/1 – Tá certo e para a gente ir encerrando, quais que você considera que foram os seus maiores aprendizados e êxitos nesta sua carreira aqui no banco?

R – Foram tantos. Vou dividir em três dimensões, primeiro com relação a resultados, entrega, acho que foco é uma coisa importante, às vezes tentar fazer muitas coisas é mais difícil de administrar e não necessariamente com a mesma qualidade, ter foco é uma coisa super importante, foco e disciplina quando se fala em entregas. Em termos de pessoas, que eu acho que é um aprendizado contínuo, pessoas não tem regra e não tem receita, cada pessoa é uma pessoa e dedicar tempo para escutar de verdade o que as pessoas têm para te dizer e considerar, independentemente da decisão que você tome, considerar estas opiniões têm um valor que a partir do momento que você incorpora isto no seu dia a dia, muda a sua maneira de lidar e enxergar as coisas. Independentemente da função, da experiência, se é novo, se é mais velho, se tem mais posição ou menos posição, acho que todo mundo tem o que contribuir e se você estiver atento para enxergar estas contribuições isso é um processo de enriquecimento muito bacana. E por fim, eu acredito nisso, esforço e dedicação te diferenciam, pessoas fazendo exatamente a mesma coisa tem muitas, você tem que ter coragem para tentar fazer um pouco mais, se dedicar um pouco mais para ter resultados diferentes porque senão você vai ter os mesmos resultados que todo mundo, porque não nascem gênios, acho que dedicação e estar entregue de verdade para as coisas que vai fazer, dão resultados diferentes do que você estar ali fazendo por fazer.

P/1 – Tá certo e para o banco chegar naqueles 30 anos que a gente falou a pouco, o que ele precisa ter? O que esta instituição precisa ter para visar esta perenidade e para se manter no mercado?

R – Claramente precisa dar resultado, tem que se sustentar pelo resultado, tem que construir, que é o processo que se está fazendo com uma marca forte, é importante porque se cria referências, cria uma identidade e continuar apostando nas pessoas que trabalham na organização. Eu acho que o banco já definiu isto e tem trabalhado nestes aspectos de maneira recorrente e muito séria. Acho que tem que ter resultado porque afinal os acionistas do banco esperam resultado, construir uma identidade e uma marca que seja representativa e seja forte e apostar nas pessoas e dar oportunidade de crescimento para as pessoas.

P/1 – E para a gente ir encerrando, faltam duas perguntinhas, a primeira é o que você acha desta iniciativa do banco de buscar a sua identidade e sua história, através da trajetória de vida dos seus colaboradores?

R – Eu acho super bacana porque, na verdade, o banco não é o prédio, não são as paredes, o banco é feito pelas pessoas que estão aí e cada uma destas pessoas tem uma história, tem um aprendizado a contribuir, tem questões a aprender, então ouvir estas pessoas de uma maneira estruturada organizada é sempre muito interessante. Eu tenho curiosidade de ver o resultado depois.

P/1 – E o que você achou de ter participado desta entrevista nesta tarde, ter contado um pouquinho, ficou faltando algumas partes, mas, o que você achou de ter participado desta entrevista?

R – (risos) Primeiro é um desafio, porque luz, câmera, isto é intimidador, para quem está acostumado deve ser fácil, primeiro é superar este desafio, depois acho que é uma oportunidade bacana, nós temos raras oportunidades, no dia a dia de falar de coisas como essas, lembrar-se da infância e coisas desse tipo, acho que no âmbito pessoal nós acabamos falando mais destas coisas do que quando estamos no contexto profissional, dentro do banco, acho de muito valor.

P/1 – E tem alguma coisa que você considere mais importante e que ache que a gente não falou e que você gostaria de deixar registrado?

R – Não, eu acho que em linhas gerais nós falamos um pouco de cada uma das coisas, talvez com menos perguntas que você gostaria de ter feito, mas eu acho que é isso, colocar, eu acredito que ninguém é obrigado a estar fazendo, trabalhando em uma empresa por mais que tenha compromissos, eu acho que a partir do momento que você se dispõe a fazer é tentar fazer o melhor pela empresa que você trabalha, por você e pelo seu crescimento, então é ter esta paixão no que você faz e seguir em frente.

P/1 – Tá certo, então Marcelo, a gente em nome do Museu da Pessoa e da Vice Presidência de Marca, Marketing, Comunicação e Interatividade a gente agradece a sua entrevista.

R – Eu que agradeço, obrigado.