

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Projeto Identidade Santander (BST)

## Manutenção de vínculos

História de [Maria Luiza Pinto e Paiva](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 09/01/2013

---

Projeto Identidade Santander  
Depoimento de Maria Luisa Pinto e Paiva  
Entrevistada por Fernanda Prado e Gustavo Lima  
São Paulo, 07 de novembro de 2011  
Realização Museu da Pessoa  
Entrevista BST\_HV010  
Transcrito por Mariana Wolff  
Revisado por Camila Catani Ferraro

R – Fui bem pros dois lados né, e eu lembrava que eu fazia desenhos, eu tinha diários, eu fazia poesias e nos meus desenhos eu sempre tentava juntar esses dois grupos para que essa energias fluíssem, então tinha a coisa das bonecas e tinha os meus desenhos e as minhas poesias onde eu tentava juntar as coisas do mundo que eu achava que se a gente unissem, elas poderiam talvez juntas ser melhor pra todos, né?

P/1 – E você nessa sua meninice o que queria ser quando crescesse?

R – Olha, desde caixa de supermercado por muitos anos porque eu achava aquelas máquinas o máximo, depois passou pra ser aeromoça, né, que eu também achava demais, né, até que por muito tempo tinha uma coisa ligada a educação, passou por médica também, passou por muitas coisas e o que eu jamais pensei em ser era trabalhar em banco, achava isso o fim da picada, imagina, trabalhar em banco, jamais né, e quando foi chegando mais perto da época do vestibular na minha já, no final da adolescência, eu decidi que eu queria trabalhar com crianças né, e eu estava pensando em abrir uma escola, o plano era esse, era trabalhar com educação infantil e abrir uma escola de educação infantil. O meu pai estava aberto a apoiar e a ideia então era realmente abrir, comecei a fazer pesquisa e foi quando visitamos escolas, pensando em projeto, foi quando meu pai, aí eu me inscrevi entre psicologia e pedagogia, eu decidi fazer psicologia porque achei que era mais amplo pra trabalhar com a questão da criança então, estava tudo fechado, me inscrevi para o vestibular e o meu pai veio a falecer na véspera do vestibular, ele faleceu em novembro e eu ia prestar o vestibular em dezembro e eu já tinha me inscrito, não dava pra mudar, fui em frente e fiz o vestibular pra trabalhar com criança e entrei e fiz psicologia. Mas aí, os planos mudaram, não tinha mais condições de abrir essa escola né, falei: “Bom, já que estou na psicologia”, comecei a psicologia, fui fazendo vários estágios, até que no final, no último ano, você tinha que fazer, era obrigatório fazer uma matéria, uma cadeira de psicologia organizacional, eu fiz e briguei tanto com a professora, eu brigava tanto, tanto, tanto com ela, eu achava um absurdo um psicólogo trabalhando em empresa e era um verdadeiro embate. Aí, eu resolvi que pra eu brigar melhor com ela, eu deveria fazer um estágio, que eu ia ter mais argumento, né? Aí, eu fui fazer um estágio numa empresa pública e (risos), fui fazer o estágio e acabei vendo que existiam algumas coisas que um psicólogo poderia fazer dentro de uma organização. E essa professora acabou me convidando no meu último semestre da faculdade pra trabalhar na empresa onde ela era a responsável por RH, ela falou: “Olha, eu tenho uma vaga no departamento de seleção”; “Imagina, eu estou me formando agora, é um desperdício pra própria empresa” “Vai lá e concorre a vaga” “Eu não, eu não vou” “Vai lá e concorre a vaga, você não tem nada a perder, é teu último semestre”, aí eu fui lá e concorri e era uma empresa de eletroeletrônicos e era um mundo totalmente diferente, eu concorri, passei na vaga e entrei, né? e aí eu descobri que eu tinha duas opções, ou ficava do lado de fora criticando ou eu entrava e tentava mudar de dentro pra fora e entrei e falava pra todo mundo: “Agora vocês fiquem sabendo, se eu tiver lá quando vocês souberem que eu estou trabalhando na empresa, é porque eu estou precisando de dinheiro, porque eu estou infeliz, não arrumei nada que me faça bem e tal, eu estou lá só por causa do dinheiro”. Mas eu fui vendo que na realidade, tinha muita coisa pra fazer. “Mas que eu jamais vou

trabalhar em banco, porque banco...”, eu fiz PUC, né, e toda história do capitalismo e imagina, não sei o que lá. Até que eu comecei a trabalhar e tinha uma linha de produção, fui vendo todo o outro mundo, até um dia que, e ligaram de um banco, perguntando, falando de uma posição, eu fui lá e falei: “Olha, deixa eu ver como é que é”, que era uma super mudança, banco que é um ícone em termos de mudança e eu fui, nós fizemos uma revolução nesse banco, eu fiz parte dessa história, tenho muito orgulho disso e entrei, né, e estou no mercado financeiro há mais de 20 anos.

P/1 – Malu, então, antes da gente falar isso e entrar mesmo na sua carreira dentro de banco, e da sua escolha por psicologia, que você já falou um pouquinho, eu queria que você contasse pra gente um pouco qual que era a sua primeira lembrança da escola, assim, quando você começou a ir, o que você se lembra, como é que você encarava as mudanças né, se tinha que mudar de escola, ou não, como é que foi isso?

R – Eu tive que mudar de escola em função de mudança de cidade né, e era uma coisa muito difícil pra mim, me adaptar a uma nova escola até porque eu tive que mudar de escola e os sistemas eram muito diferentes, quando eu estava sendo alfabetizada em Porto Alegre, por exemplo, você era alfabetizada em letra de forma, aí eu tive que mudar no meio do semestre pra São Paulo, aonde você já escrevia em letra corrente, era tudo muito diferente, os sistemas... Então, assim, foi muito sofrido pra mim essas mudanças, mudar de escola eu tinha trauma né, era uma coisa muito complicada, eu era bastante tímida, enfim, não foi fácil, mas eram escolas muito acolhedoras né, que eu acabei dando conta e fiquei muito tempo, depois que eu vim pra São Paulo, eu acabei quase não mudando de escola, mudei só no colegial. Mas, assim, eu acho que o que tem dessas mudanças, que eu aprendi na vida com os meus pais, é a questão dos vínculos né, porque por exemplo, a gente saiu de Porto Alegre acho que em 73 e Porto Alegre é pra gente como se fosse ontem né, uma das coisas que eu aprendi na vida e que eu devo muito aos meus pais, que eu valorizo muito e tento ensinar para o meu filho de cinco anos é essa questão da, não importa quanto tempo você fica, ou para onde você vá, a questão da manutenção do vínculo né, e isso é uma coisa muito importante, é um valor importante que eu hoje tenho isso com o meu filho. A babá dele, a primeira babá dele foi embora quando ele tinha dois anos, até hoje ele liga pra tia né, isso, a primeira professora dele, ele saiu da escolinha né, dessa primeira escola quando ele tinha três anos, até hoje, ele fala com a Cintia e com a Inês né, porque eu acho importante a gente, eu acho que um dos grandes problemas do mundo é a gente não valorizar vínculo, né, essa superficialidade, essa coisa do imediatismo. E isso eu aprendi com os meus pais né, a gente está vinculado a pessoas de Presidente Prudente, que eu morei lá há mais de 40 anos né, e a gente se fala, a gente se convida, a gente é padrinho de casamento, a gente se curte no Natal, então, essa questão dos vínculos, pra mim, eles são perenes, acho que isso a gente conseguiu manter apesar de todas as mudanças que foram acontecendo no decorrer da vida.

P/1 – E do que você se lembra, tinha alguma matéria que você gostava mais?

R – Matérias?

P/1 – Ou teve algum professor que marcou?

R – Ah, eu tenho duas professoras que marcaram, a dona Zélia e a Ana Maria, a dona Zélia era de Português e a Ana Maria era de Matemática, isso, eu já estou te falando do meu primário, tá? E o professor Aparecido de Geografia, que hoje eu vejo que ele era um péssimo didata, porque ele só dava pergunta e resposta pra gente decorar, mas eu me lembro tanto dele, assim, era uma figura muito forte né? Mas essas outras duas professoras eram enérgicas, mas extremamente acolhedoras ao mesmo tempo, eram boas mestras, acho que eu senti uma coisa de boas mestras. Mas a grande figura da minha educação foi a dona Ruth, que era a diretora da escola né, essa era aquela grande diretora, ela conseguia, não sei quantos milhares de alunos que tinha naquela escola, ela conhecia todos nós, ela sabia a característica de cada um de nós, ela conseguia nos parar no corredor e saber o que estava acontecendo na nossa vida, dar uma palavra de apoio ou de repreensão, enfim, ela era o grande, acho que o norte daquela escola né, então, eu tenho até hoje, eu tenho essas memórias muito claras de todas elas.

P/1 – E nessa sua juventude já aqui em São Paulo, já pensando na carreira que seguir, né, o que você gostava de fazer com o seu grupo de amigos, vocês iam ao cinema?

R – A gente ia muito ao cinema, mas o que a gente adorava mesmo, na juventude, era se reunir pra tocar violão, pra conversar, se reunir pra fazer trabalho social, a gente vivia saindo pra ir em creches, asilos, descobrir lugares onde a gente podia fazer alguma coisa. A gente conseguia, no colegial, a gente vivia alugando ônibus, juntava dinheiro, pra ir pra fazenda de um, sítio do outro, casa na praia, foi um grupo muito forte, extremamente unido, que conseguiu assim, a confiança dos pais, então, a gente combinava com os pais de um, com os pais de outro e ia nos feriados e finais de semana, a gente ia cada vez pra um lugar né? E o que eu vejo de diferença em relação aos jovens de hoje é que a gente chegava e a gente tinha um senso de responsabilidade, que eu fico vendo hoje, encontro isso em todos os jovens, a gente chegava nas casa, a gente aproveitava, mas não deixava nada fora do lugar, a gente conseguia ter um senso de responsabilidade, né, com as coisas, então, nós curtíamos muito. Mas era assim né, tocar violão, cantar né, essa coisa do social aonde não era moda, era uma coisa muito do grupo mesmo, a gente sentia essa necessidade e ia criando, não entendia, não tinha nenhuma metodologia, nem nada, a gente que ia descobrindo e levava os pais junto, porque a gente não dirigia, então, a gente dependia muito dos pais. Então, eu me lembro até hoje, um dos... meu pai, me lembro assim, uma cena do pai que uma vez a gente descobriu uma família que tinha cento e tantos filhos que eles tinham “adotado” e numa dessas vezes, a gente resolveu que queria levar mantimentos para essa família, era na periferia de São Paulo e aí nós tínhamos que ir em muitos carros com muitas coisas né, e muitos dos pais não conseguiam entrar e ver a situação daquela família né, e a gente carregava os nossos pais porque eles que tinham que levar a gente né, e numa época que isso não era muito comum.

P/1 – E falando do seu período de faculdade agora que você já contou que fez PUC, do que você se lembra desse momento né, você falou um pouquinho também dos seus estágios, do que, o que ficou mais marcado nesse momento?

R – Na faculdade?

P/1 – Acho que a faculdade teve algumas coisas que marcam né, acho que a psicologia te faz entrar em contato com muitas coisas ao seu próprio

respeito né, esse compromisso pra você poder atender o outro, você tem que conhecer a si próprio de uma maneira mais profunda, então, tem um mergulho em você mesma, acho que a primeira passagem marcante da faculdade é esse mergulho em você mesma. Acho que a segunda passagem marcante é porque você realmente começa a entrar em contato com um mundo de opções profissionais que elas só se tornam mais claras quando você realmente começa a conviver com isso no dia-a-dia da universidade, mas não é nem na universidade né, é muito mais quando você começa a colocar a mão na massa num determinado período, então, esse mundo do trabalho, da metade pro final da faculdade, é um mundo muito novo, muito diferente, isso foi bastante marcante também, mas aí também foi uma época onde eu consegui começar a sair também para um outro mundo, um mundo que era com amigos, namorados, enfim, eu fazia psicologia e psicologia é integral, aquele integral horroroso né, que você não consegue nem trabalhar direito, não é aquele, enfim... Mas eu arrumava bicos, fazia muitos bicos em lojas, aonde eu conseguisse pra conseguir juntar dinheiro e aí eu conseguia fazer viagens também nas férias, em alguns períodos e aí eu consegui começar a viajar pelo Brasil né, e consegui começar a conhecer um Brasil assim, que coisas e lugares que hoje já são totalmente tomados e que eu conheci quando eles eram ainda inóspitos né, entrar em contato com culturas, com locais, com artesanato que hoje eu vejo que as pessoas valorizam e eu falo: “Nossa, eu conheci quando ninguém nem dava, nem sabia que existia”. Então, acho que tem isso, mergulho em você né, o mundo do trabalho e ao mesmo tempo uma certa independência de começar por mim mesma a estar saindo né, e acho que também o contato com os grandes mestres, eu acho que ali que eu comecei a encontrar pessoas que até hoje, eu sempre falo que acho que muito do sucesso que eu tenho eu devo também a alguns grandes mestres, tem professores e tem grandes profissionais que eu tive a sorte de conhecer, ver, ouvir né, e acho que muito disso começou nessa época também.

P/1 – Certo. E como é que foi então, o seu primeiro trabalho, né, oficial, você falou então, que entrou no mundo corporativo com a psicologia, como é que foi esse desafio pra você?

R – Na faculdade, acho, que é assim, tem, na faculdade mesmo, trabalho oficial, não sei, qual que eu vou dizer que foi o meu trabalho oficial? A gente sempre buscava entrar em contato com as pessoas da psicologia, então, antes de eu fazer o meu primeiro estágio oficial, tinha desde: “Aí, eu conheci um psiquiatra que trabalha num hospital no interior”, aí a gente conseguia um de nós que tinha carro e aí três vezes por semana, a gente conseguia quatro horas pra ir pro interior pra ir nesse hospital psiquiátrico, totalmente fora de, não era regulamentado pela faculdade, mas esse psiquiatra montou um grupo, nós éramos quatro ou cinco pessoas, e a gente ia, ele pegou os quatro e ele confiava na gente, e tinha um dia, era final de semana, não sei o que, a gente ia, ele nos treinou a gente fazer anamnese, a gente trabalhava nesse hospital, tinha contato com os pacientes, sempre com ele e com outros profissionais, um trabalho super sério. Enfim, a gente ia buscando sempre janelas pra gente ir se profissionalizando, até ter o primeiro estágio realmente formal remunerado. Então, eu não consigo te dizer qual foi o meu primeiro contato, porque eu sempre busquei toda e qualquer alternativa que pudesse me dar algum insumo enquanto profissional, até pra poder descobrir o que eu queria fazer, porque quando eu percebi que o sonho que tinha me levado pra esse curso, eu não ia conseguir cumpri-lo, atingi-lo da forma como ele tinha sido desenhado originalmente, eu tive que redesenhar, eu tive que reinventar e aí eu me abri, falei: “Bom, é melhor eu abrir as alternativas, não vou ficar na original, vamos tentar um pouco de tudo”, então, fui buscar as mais diferentes experiências.

P/1 – Então, você contou pra gente que você teve a professora de psicologia que falava da psicologia né, corporativa, dentro dessa realidade, e que então, você mesma antes de terminar a faculdade, tinha conseguido a vaga nessa empresa, como é que foi pra você esse grande passo né, como é que você encarou esse desafio?

R – Olha, antes de, eu estava no último ano quando eu fui lá e participei desse, concorri para essa vaga de estágio, aí eu fiz o estágio no último semestre, nos últimos meses, tipo de setembro a dezembro e eu não tinha certeza, apesar de eu perceber que um psicólogo poderia ajudar a transformar né, a realidade da empresa, eu não tinha certeza ainda se eu queria trabalhar dentro de uma organização, eu tinha muitos questionamentos sobre esse papel, e ao mesmo tempo, eu atendia na clínica da faculdade, eu já estava atendendo família, eu nunca pensei em atender individualmente, eu sempre tentei trabalhar com grupos e eu atendia famílias nesse último ano e continuei atendendo por dois anos após a finalização da faculdade. Aí, eles me ofereceram uma vaga de efetiva pra trabalhar com desenvolvimento organizacional, eu lembro que eu falei: “Mas eu não sei se eu quero”, “Mas você é louca? A gente está te oferecendo um emprego, você está recém formada né, não tem nada pra você fazer”, “Mas sabe o que é? Sinceramente eu não tenho certeza se eu quero e eu acho que eu tenho que ser honesta”, “Malu, fica e você vai descobrir depois com o tempo se você quer ou não, e se você não quiser, depois você vai embora”, “Tá bom eu fico”, e aí, comecei a trabalhar com programas de desenvolvimento, na época, era programas de estagiários, um pouco do que seria, veio a ser depois um programa de trainee. E aí, eu fui realmente descobrindo essa coisa de desenvolver pessoas, e você trabalhando as questões dentro da organização pra valorização do indivíduo né, e fiquei. Eu fiquei lá mais ou menos uns dois anos, até que eles fizeram uma mudança radical em recursos humanos, assim, onde as questões de investimento nas pessoas foi cortada, foram ficando mais as questões operacionais, aí eu pedi demissão e fui trabalhar numa consultoria que um amigo meu estava trabalhando, trabalhei lá por alguns meses, até que me chamaram pra esse banco. Mas, eu acho que o que fez a guinada pra mim foi ver as condições de trabalho na linha de produção, ver as coisas que ainda poderiam ser feitas pra valorização mesmo das pessoas, tinha muita coisa ainda que poderia ser resolvida, nós estamos falando isso no ano de 86, 87 né, e aí me chamou atenção essa coisa que eu vinha muito essa coisa do ficar criticando, e claramente eu falei: “Tudo bem, tem um monte de coisa pra criticar, mas aí eu tenho que tomar uma decisão, fico lá fora criticando ou fico aqui dentro né, crítico, mas aqui eu posso fazer alguma coisa”, eu acho que esse foi o grande momento de porquê optar por estar dentro de uma empresa.

P/1 E falando então, do trabalho do psicólogo dentro da empresa, por que é importante essa valorização das pessoas, como é que é a função dele em relação aos demais colegas de trabalho, aos que estão na linha de produção, como é que isso funciona lá?

R – Eu acho que é assim, o papel do psicólogo, o ser psicólogo numa organização, eu acho que te facilita muito na leitura dos contextos tá? Eu acho que hoje o que eu faço você não precisa ser um psicólogo pra fazer, não acho que nada do que eu desenvolvi na minha vida dentro de uma organização tem que ser um psicólogo pra fazer. Eu acho que o fato de eu ser uma, ter tido uma formação em psicologia me ajudou muito porque assim, a leitura de contexto, obviamente, muitas vezes me facilitou a entender o que está por trás né, a questão da motivação dos indivíduos eu acho que também te facilita, isso é uma coisa que a pessoa com tempo, qualquer um vai fazer essa leitura, mas assim, você acaba tendo uma

facilidade pra conseguir entender melhor e concatenar melhor essa questão do indivíduo né, do desejo e da realidade, eu acho que mais facilmente do que os outros né, de como você trabalha figura e fundo né, no dia-a-dia das organizações. Então, às vezes as pessoas falam: “Não, mas é isso e ponto”, eu falo: “É, só que é um ser humano, entendeu, não tem o ponto, vai ter que considerar que tem outras coisas” “Não, mas...” “Não adianta, você pode pensar, mas não adianta”, então, acho que você acaba estando mais sensibilizado pra isso, eu não acho que precisa ser psicólogo, mas acho que assim, facilita muito, o fato de ser psicólogo acho que tem a coisa do ser feminino também, e aí eu falo feminino e não mulher, porque eu acho que tem muitos homens também que trazem essa leitura do feminino pro dia-a-dia e eu vejo uma grande diferença no desempenho deles em coordenação de equipes, em leitura de cenários também né, e essa questão do contexto. Mas, eu acho que o que o psicólogo traz é essa facilidade de ler contextos, essa facilidade de ler as entrelinhas e traz menos rigidez pra essa questão de conseguir unir a figura e fundo, entendeu? Porque normalmente, as pessoas vão trabalhar só uma delas, elas não vão juntar todas essas coisas e não dá hoje em dia não é assim, é assim né, então, teoricamente, você tem mais facilidade pra lidar com isso.

P/1 – Certo. E como é que foi então o convite pra trabalhar num banco, e a decisão de ir, o que tinha na proposta que te fez?

R – Tinha na proposta fazer parte de uma grande mudança organizacional, era um banco que estava querendo reinventar a área de Recursos Humanos que acho que reinventou mesmo. Essa área de Recursos Humanos fazia parte de um time que estava sendo montado para redesenhar a forma como se desenvolveria o recursos humanos dessa organização, ali a gente fez coisas que até hoje a gente traz ideias de lá: “Não, mas você lembra o que a gente fez lá?”, “Lembro”; “Ah, vamos retomar isso?” Foi um banco extremamente inovador, a gente fazia coisas lá que até hoje a gente senta aqui e fala: “Você lembra do que a gente fez lá?”, “Lembro”; “Isso que a gente está fazendo aqui não é parecido?”; “É.” Isso nós estamos falando de 1988, quando a gente começou. Então, espírito inovador, tá, uma abertura pra fazer quebra, ruptura mesmo como uma forma anterior de mudar, pessoas assim, extremamente agressivas, acho que olhando hoje, assim, até demais né, mas pessoas agressivas mesmo, abertas pra fazer essa mudança né, enfim, e eu gostei muito, admiração, admiração pela pessoa que me entrevistou e que viria ser a minha chefe. Eu tenho que admirar meus chefes, isso é uma condição fundamental.

P/2 – Esse primeiro banco que você está dizendo aí, qual é?

R – É o Banco Nacional.

P/2 – Banco Nacional?

R – É, o Banco Nacional.

P/2 – Esses procedimentos então, você começou no Banco Nacional?

R – Comecei no Banco Nacional.

P/2 – Em 88?

R – Em 88.

P/2 – E como é que foi a sequência da carreira?

R – Eu fiquei lá até 94, até novembro de 94, eu vim pra cá em dezembro de 94.

P/2 – Ai já pro ABN?

R – Era o ABN. Eu vim pro que era o escritório regional pra América Latina do ABN, era uma posição pra trabalhar Regional Office from American and Caribbean, fazia parte do time de RH pra essa região aqui. Mas assim, eu acho que o Nacional foi uma escola. Bom, e eu saí de lá em 94, o Banco faliu em 95 né, até hoje a gente se reúne né, existia um grupo muito forte, coeso, era uma coisa até hoje você falar que você foi do Nacional é um orgulho, a gente carrega isso até hoje, é uma coisa muito forte. Quando você encontra uma pessoa: “Você era do nacional, não era?” Isso é uma coisa assim, o creme de la creme, quem foi do Nacional tem algo diferente, porque fez parte de uma, de um ícone que inovou e ninguém imaginava o que estava acontecendo, né (risos) aqui, foi uma coisa, mas enfim, eu achei que eu tinha completado um ciclo lá, aí foi quando eu fui convidada pra ir pra essa área, pro escritório regional da América Latina. Até então, o ABN era dividido por geografias, estava se montando este escritório pra América Latina, estava literalmente montando, nem tinha o escritório, a gente ainda, quando eu comei aqui no Banco, lá no ABN, a gente usava ainda a unidade Brasil, nem tinha o escritório para América Latina, ele estava sendo construído e comecei em dezembro, é, de 94.

P/1 – E como é que foi pra você essa mudança...

R – Ah, foi radical!

P/1 – Você trabalhar com América Latina?

R – Eu vim porque assim, enquanto eu estive no Nacional, eu realizei um grande sonho meu que eu saí do Nacional por dez meses e fui mochilar pelo mundo, tá, era uma coisa que eu sempre quis realizar, mas em função das questões financeiras e tal, eu não tinha conseguido, então, quando eu estava trabalhando, durante o período que eu estava trabalhando no Nacional eu conheci uma amiga que também tinha esse mesmo sonho e a

gente conversando, aí começamos a juntar dinheiro, aí um dia a gente foi lá, pediu demissão pro nosso diretor, aí ele falou: “Não, eu não vou dar uma demissão pra vocês, vou dar uma licença não remunerada” “Mas a gente não quer licença, porque a gente vai viajar e nem sabe o que vai fazer da vida, se vai voltar ou não”; “Não, vocês vão, vocês vão acabar voltando, eu vou dar uma licença pra vocês e vocês vão voltar melhor do que vocês estão indo” e a gente foi, mochilou, voltou e tal e eu tinha sempre essa coisa de ser cidadã do mundo. Aí, quando eu cumpri esse ciclo dentro do Nacional, eu aceitei essa coisa de ir pro ABN porque eu brincava, né: “Agora eu vou ser cidadã do mundo, profissionalmente”, né, porque era uma posição pra América Latina, então, foi muito bacana nesse sentido, que eu tinha uma exposição regional muito grande, a gente tinha que viajar bastante, mas ao mesmo tempo, esses países da América Latina em termos de recursos humanos, eles estavam lá atrás, era muito básico, então, eu ganhei em termos de exposição cultural, mas eu perdi muito em termos de tecnologia de recursos humanos. Então foi um baque muito grande no começo pra mim, porque coisas que a gente fazia aqui, nossa, esquece, eu tinha, era meio que back to the basics, né? Mas foi assim por um tempo, até que a gente conseguiu, aí foi assim, apaixonante, né, viver isso foi apaixonante, porque além da América Latina, a gente acabou tendo também esse trabalho com Amsterdã, né, com a Holanda. Aí, depois de uns dois anos que eu estava mais ou menos nessa posição, o meu diretor foi expatriado para a Holanda e eu fui promovida para o lugar dele né? E fiquei mais algum tempo nessa posição até que eu fui expatriada pra Holanda e fiquei lá quase dois anos e depois voltei depois para o Brasil já saindo de RH pra criar a área de Sustentabilidade. Então, assim, em termos de exposição internacional, tudo aquilo que a cidadã do mundo né, nossa, quando eu estava na Europa, quando eu fui pra Holanda, eu fui pra montar RH pra Europa né, e depois acabei assumindo uma posição de RH pro mundo, então, fiquei responsável pela Índia, pelos Estados Unidos e outros países, então, assim, o que eu vivi em termos de expansão de cabeça, experiência profissional foi muito rico.

P/1 – E como é que se monta, se coordena um RH na Índia, por exemplo, com costumes diferentes, com práticas...?

R – Bom, primeira coisa você escolher bem a sua pessoa lá né, sempre com uma capacidade de delegação, de confiança com processos que você consiga, não precisa nem ser na Índia, mesmo aqui, né, a primeira coisa na América Latina: “Bom, vamos montar em conjunto com os heads dos diferentes países quais seria, eu sempre falei, né, eu chamo dos ‘building blocks’, eu sempre fui contra ter tudo igual em todos os países, eu odeio isso, eu acho que o que a gente tem que ter são conceitos que sejam parecidos, mas que as pessoas tenham a possibilidade de adaptar e quando você diz isso pra elas, é incrível, quase sai tudo igual entendeu, agora se você diz que tem que ser tudo igual, vai todo mundo querer fazer tudo diferente né? eu brinco que é a regra do 70, 30, na realidade, sai 70% igual e 30% é que fica diferente. Então, assim, trabalhar com a Índia? Nossa, bom, eu sou apaixonada pela Índia, trabalhar com a Índia era uma equipe bastante competente e entender as questões locais né, os costumes locais, as estratégias e tomar muito cuidado pra você não confundir né, o que são os seus preconceitos e o que são realmente são as condições locais e como que você vai fazer aquilo que é o melhor pra ele e sem confundir, então, estar num estado de alerta né, muito grande pra você não fazer essas confusões né, e aí, sair da Índia e chegar em Taiwan e ter que sentar e entender o que o sindicato, o que o outro está falando, como é que é isso... Enfim, você ter um bom conhecedor local e você com um bom entendimento do que é o seu, que você acha que são os valores do Banco que você consegue levar mundialmente, mas o que é localmente que você tem que respeitar né, isso te dá um nível de alerta. Mas aí é essa coisa de você se conhecer bem, é importante né e você conhecer muito os valores da organização também é importante e ter sempre alguém que você acha que você confia ali em um time competente pra você não cair também em problemas locais que você não vai saber se você está indo pro caminho certo ou pro caminho errado.

P/1 – E como é que foi depois de todos esses grandes desafios na Europa e de coordenar toda parte de RH do Grupo, voltar para o Brasil?

R – Foi o meu maior desafio, eu digo, empreendedor, foi voltar para o Brasil e trabalhar com Sustentabilidade, porque enquanto você está com RH, o seu desafio é trabalhar com diferentes culturas, então, é assim, é você entender e pra isso, hoje em dia, tem processo né, de como você aprende, mas eu não entendia nada de sustentabilidade né, eu sabia do social, que eu fazia enquanto voluntária, fui voluntária da Febem por anos, fazia os trabalhos lá, que eu e os meus amigos no colegial a gente gostava de fazer, ou na Febem eu fazia por conta própria, mas eu nunca tinha entrado pra aprender isso e fazer isso profissional e a gente não sabia o que a gente ia fazer, a gente sabia os valores e algumas coisas claras, mas o meu maior desafio profissional, em termos de empreender algo foi montar essa diretoria que hoje é de Desenvolvimento Sustentável, que na época foi de Responsabilidade Social. Começar do zero, sem referência, dentro do RH, por mais que eu inovasse, aonde? Se eu fizesse uma pesquisa, eu ia encontrar algo sempre parecido, é impossível você já não encontrar algo, entendeu? Porque no fim, são variações sobre o mesmo tema, mas quando você está em 2001 falando de desenvolvimento sustentável, eu encontrava Fundações, ou encontrava áreas de Meio Ambiente na Indústria, mas eu não encontrava uma área de Desenvolvimento Sustentável, de Responsabilidade Social Corporativa que quisesse mudar uma cultura interna, que tivesse se propondo a mudar o patamar de consciência das pessoas, o que a gente estava falando não existia aqui, nem no Brasil existia. Existiam políticas, uma coisa assim, então, esse foi o meu maior desafio profissional, não tenho dúvida.

P/1 – E falando de sustentabilidade né, o que é a sustentabilidade, o que você discutia nesse momento de montar, por que essa necessidade de se criar essa área?

R – A gente tinha um presidente que começou a perceber que estava na hora de se olhar pra além do negócio da forma tradicional como ele estava sendo visto, não era mais pra gente, era insuficiente você estar falando somente dos impactos mais tradicionais que um banco tem ou lidando, falando dos stakeholders como cliente, funcionário da forma tradicional. Ele via que a sociedade estava caminhando pra algo que era muito mais complexo né, aonde a gente ia ter que abordar outros temas e ele começa a trazer esse debate pra dentro da organização, ele convida um grupo pequeno de diretores que ele acha que estava mais aberto pra discutir isso e nessa hora eles nem chamam isso de responsabilidade social, num primeiro momento, ele está desenhando um modelo de uma nova organização, que era ABN e Real, tinham acabado de comprar o Banco Real, ele começa a desenhar um novo modelo, o modelo dessa nova organização que se formava né, e ele vê que o mundo está mudando, a gente tem a presença muito forte de um líder visionário né, e trazendo esse debate, vão surgindo, então tá bom, mas um banco, questões do tipo: um banco quando empresta dinheiro, ele realmente não tem nada a ver, assim, nenhuma responsabilidade com o uso do que é feito desse dinheiro? Aí, não estou falando de lavagem de dinheiro, nada disso, essas coisas que já são obviamente legais, totalmente cobertas, mas assim, uma empresa que usa o nosso dinheiro pra fazer um projeto que causa desmatamento, a gente não tem nada a ver com isso, mesmo? Será que a gente não tem nenhuma responsabilidade? Começa a tentar elevar o patamar de consciência da organização né, e quando a gente contrata um

fornecedor que começa talvez, por exemplo, estamos comprando mobiliário que usa madeira de desmatamento, ou a gente está com um fornecedor que não se importa com temas hoje super importantes pra sociedade, a gente também não tem nada a ver com isso? Será que a nossa responsabilidade acaba realmente quando a gente paga a conta e ele cumpre o que ele entrega? Toda essa questão começa a ser trazida pra dentro do Banco e aí a gente começa a buscar meios pra operacionalizar: “Como é que você faz isso, como é que se traduz isso?” “Ah, mas vai aumentar o meu orçamento”, tá, mas vamos ver como é que eu traduzo, como é que eu concretizo isso, né, como é que eu consigo continuar fazendo as coisas que eu faço hoje daqui a três, dez, 50 anos né, e o que o Banco tem a ver com isso? A maior parte achava que o Banco não tinha nada a ver com isso, me lembro até hoje, um diretor, grande amigo meu que falava: “A gente registra aqui todo mundo, todo mundo tem carteira assinada e a gente paga todos os impostos, não sei porque vocês têm que discutir alguma coisa a mais” e a gente falava: “Mas a gente acha que tem que discutir alguma coisa a mais, não é tão simples assim”.

P/1 – E como é que foram essas lutas, né, cotidianas pra se conseguir um espaço pra que a área se firmasse?

R – Olha, primeira coisa, o fato do presidente ser aquele que empunhava essa bandeira e criou uma área, ele criou uma diretoria executiva se reportando diretamente a ele, sentando né, no fórum estratégico da organização foi fundamental, então, isso aí foi com certeza um grande abridor de portas, mas não foi suficiente, porque ele trazia isso e aí a gente tinha que sair no dia-a-dia porque ele falava assim: “Ninguém tem que ser obrigado a fazer nada, vocês têm que conquistar esse espaço”, o difícil foi esse. Ele falava assim: “Não adianta Malu, você não vai falar pro fulano que ele é obrigado, você vai ter que conseguir convencê-lo, porque a gente acredita que se a mudança vier de dentro pra fora, ela vai ser mais perene”, né, então, o difícil era a gente conseguir encontrar esse trigger da mudança né, e sendo que a gente também não sabia como fazer porque nem nós tínhamos feito isso antes, no mercado, não tinha modelo, então, ao mesmo tempo que a gente tinha que convencer o outro a mudar, a gente tinha que buscar o motivador dessa mudança, buscar idéias né, então era tudo muito novo, não foi nada fácil, por isso que eu falo que foi o maior desafio em termos de empreendedorismo foi esse, era buscar ideia, era buscar o como, a metodologia, como convencer a pessoa né, tudo muito junto e as pessoas olhavam pra você e falavam: “Lá vem aquele pessoal da sustentabilidade, lá vem o pessoal eco, né, os eco chatos” e a gente não sabia nem se expressar, então, a gente cometeu erros bárbaros, teve gente aqui que ouviu muito discurso do urso polar, da geleira, de tudo isso, até que a gente foi vendo que não adiantava falar dessas coisas, eu tinha que conseguir falar da sustentabilidade, hoje em dia eu falo, né, a gente fazia eles virem até a sustentabilidade, hoje eu faço sustentabilidade ir até eles né, eu consegui traduzir a sustentabilidade, você é um auditor, escolheu ser um auditor, tem que fazer a sustentabilidade ir até o auditor, o que a sustentabilidade tem a ver com a auditoria? Eu tenho que conseguir descobrir, quando eu vou no RH, vou falar de sustentabilidade jeito totalmente diferente de como eu vou falar com um diretor comercial, hoje a gente conseguiu trabalhar isso de uma forma bem customizada, mas quando a gente começou, não. Então, foi, eu não tenho dúvidas, foi o maior desafio e eu tenho muito orgulho disso, muito orgulho, porque eu acho que a gente construiu assim uma trajetória né, a gente desbravou caminhos e conseguiu acho que criar mesmo rotas né, sobre esse tema, sobre a maneira de como fazer, que hoje muita gente se inspira para, não segue, porque eu acho que cada um tem que seguir o seu, mas eu tenho certeza que se inspira.

P/1 – Malu, você estava contando pra gente desse processo de desbravamento, de conquistar as pessoas né, pra que elas mudassem internamente, quais foram as mudanças efetivas, assim, o que vocês buscavam nelas né, quais práticas que podiam ser mudadas?

R – A gente buscava que elas realmente conseguissem incluir essa visão das questões sociais e ambientais nas suas práticas do dia-a-dia, então, assim, que elas revissem as políticas da sua área, os processos da sua área, né, os negócios da sua área, trazendo essas dimensões sociais, ambientais que elas comessem a falar pros seus funcionários, não é que elas virassem ativistas, mas é que elas conseguissem começar a olhar essas duas dimensões né, e a falar sobre elas no seu dia-a-dia, do mesmo jeito que você fala das suas metas econômicas, sociais, dos impactos, você começa a falar também dessas questões sociais e ambientais naquilo que você faz. Como que você vai incluir esses dois olhares, eu falo que é assim, normalmente quando a gente está nessas áreas, a gente está olhando sempre numa dimensão só, principalmente a minha geração, a gente foi educado pra olhar só essa dimensão e de repente, eles tinham que estar olhando mais duas tá? Então, por exemplo, hoje isso já é super fácil, mas eu sempre dou o exemplo que o Banco quando ia conceder um crédito, a empresa vinha, trazia o seu projeto e falava olha: “Eu quero construir essa fábrica”, aí o Banco ia lá e, uma madeireira tá, o Banco jamais perguntava pra essa madeireira o impacto ambiental que ela ia causar, o Banco ia ver a capacidade que ela tinha pra pagar de volta, se estava tudo legalizado e tal. Então, a gente fazia isso no andar, lá no 13º, então ninguém estava perguntando se ele tinha manejo ambiental tá, então, na realidade, a gente financiou muito desmatamento, só que lá no térreo, onde ficava o Marketing, a gente tinha uma verba que a gente dava pras ONGs que preservavam o meio ambiente né, então, assim, até esse momento, a gente não tinha essa consciência sistêmica né, de que na realidade, pra tudo o que eu faço, eu tenho que ver essas coisas ao mesmo tempo, então, no momento em que eu estou concedendo um empréstimo, eu tenho que ser capaz de estar vendo se esse empréstimo ele consegue me pagar de volta e se eu tenho impacto ambiental, se eu tenho impacto social, além das questões legais. Ao mesmo tempo, quando eu estou olhando uma ONG, eu também questiono essa ONG: “Espera aí, eu estou te dando apoio, mas você está cuidando da sua sustentabilidade financeira, não quero olhar só a sua causa, eu quero saber como é que você cuida também da sua sustentabilidade financeira, porque não é só pela causa, me conta aí, como é que vocês operam, como é que vocês funcionam né, e como é que vocês trabalham aí quanto ao grupo de funcionários?” Então, é o olhar tudo, o tempo inteiro nas suas decisões. Então, o que a gente esperava das pessoas é que nesse dia-a-dia, quando ele está conversando com o cliente, ele também comece a perguntar de todas essas coisas, ou quando eu estou saindo pra escolher os meus fornecedores, pra fazer compras, nossa mãe, vai desde a caneta, do mobiliário, de tudo, você tem um, dois carros da frota do Banco, qual tipo de carro que eu estou comprando, que tipo de combustível eles usam né, enfim, a gente tinha que fazer com que esses executivos, com que os funcionários ampliassem a consciência para que pudessem estar vendo que toda e qualquer decisão teria que estar olhando pra mais de uma dimensão. Quando a gente está reformando uma agência, será que a gente pode usar técnicas de construção sustentável nessa agência? Hoje a gente tem várias agências nossas que coletam água de chuva né, que todo mobiliário usado, todas as portas usadas usam madeira certificada né, que o uso da luz natural é muito maior do que há cinco, sete anos atrás, para que a gente não tenha tanto consumo de energia. Hoje os engenheiros vêem isso, eles não viam isso há dez anos, hoje eles têm o maior orgulho de ver isso, por conta própria. Então, como a gente estimula para que todo funcionário, no que ele faz né, ele consiga estar olhando como ele consegue diminuir os impactos ambientais, poder fortalecer as questões sociais, os grupos que estão em vulnerabilidade, à partir da função que ele desempenha. Ficou claro?

P/2 – Sim. Você está falando desses indicativos, você pergunta: “Qual é o impacto?” Como é que foi criar essas perguntas, esses indicativos, essa métrica?

R – Ai vai por natureza de projeto, ou natureza de função, por exemplo, quando você está com os arquitetos do Banco, ou com os engenheiros né, eles vão olhar o que eles usam numa obra, hoje em dia você já tem muitos parâmetros de construção sustentável tá, então ai, você já consegue ter uma serie de indicadores, quando você vai falar das pessoas, você pode estar olhando sob a ótica dos grupos de vulnerabilidade, então, você vai ver quais são os grupos da sociedade, ou que hoje têm menos oportunidades tá, então ai você tem hoje os que trabalham mais tipicamente os portadores de deficiência, ou os negros, ou as mulheres né, em termos de ascensão de carreira e outros, enfim, conforme o que você quer trabalhar, você vai descobrir o que já tem na sociedade à respeito, ou você vai então, parar e criar um grupo de trabalho pra definir esses indicadores. Desde o copinho plástico, você vai substituir o copinho plástico pela caneca tá, então, hoje você tem vários indicadores de quanto você consome de água quando você faz a caneca e pra lavar e quanto você consome de água pra fazer o copo plástico e depois quanto tempo ele demora para biodegradar, enfim, você vai buscar tudo que já existe de inteligência nisso e sempre a gente trabalhou com grupos, sempre a gente teve grupos de trabalho pra ajudar a gente definir quais eram, comitês, a gente fazia tudo muito através de engajamento.

P/2 – E o contato do Banco com a sociedade entornante, tem alguma história pra contar de como é que essas ideias chegavam entorno do Banco?

R – A gente tinha muito engajamento dentro do Banco, agora da sociedade pra dentro do Banco sempre vinha muito através ou do serviço de atendimento ao cliente porque é uma fonte que acaba chegando, ou email que eles mandavam porque eles iam descobrindo da onde vinha né, as próprias agências recebiam muita coisa, mas a maior fonte ainda era o próprio funcionário, nessa época que a gente estava começando, a maior fonte era o próprio funcionário. Mas os clientes vêm através do SAC eles mandam sugestões ou eles entram no site do Banco e mandam sugestões, existe essa questão, essa comunicação né, agora, eu acho que o bacana disso é você ver o quanto o seu funcionário passa a ser esse elo né, também com a sociedade, o que a gente quis sempre fazer, eu falo, não era criar política para que os funcionários se adaptassem das nove às 18, mas era sim, ter pessoas num patamar de consciência mais elevado pra que esses temas não ficassem restritos ao Banco, mas sim para que quando ele saísse daqui, ele fosse na reunião de condomínio dele e começasse a cobrar isso no prédio, na escola do filho, no clube, na igreja, onde ele frequentasse. Então, era muito interessante, porque eles voltavam pra cá pedindo então, os materiais, pedindo as coisas pra ir levando e também voltavam mais críticos, cobrando da gente uma postura mais, como dizer, mais, menos tolerante: “Você está falando isso, mas a gente ainda tem isso aqui dentro, o que nós vamos fazer a respeito?” Por exemplo, eu lembro bem no começo isso, a gente anunciou que a gente estava fazendo apoio a um programa de alfabetização de adultos lá no Norte do país, ai uma colega nossa mandou um email falando: “Olha, fico muito orgulhosa de saber que o Banco apóia a alfabetização lá no Norte do país, mas vocês sabiam que aqui na Avenida Paulista, no quinto subsolo tem adulto analfabeto?” A gente não sabia que tinha analfabeto lá na Avenida Paulista, aí a gente foi atrás e eram funcionários de terceiros, analfabetos né, ela estava super certa né? Aí nós montamos um baita programa chamado ‘Compartilhar’ que alfabetizou todos esses funcionários de terceiros, a gente fez formatura e tudo e eles foram continuando depois, mas ai, a gente chamou essas empresas terceirizadas e fizemos uma coisa em conjunto, aonde eles também tinham que entrar apoiando esses funcionários, apoiando o programa e assim foi por anos né? Ai você vai fomentando também um funcionário mais consciente e você tem que estar aberto depois a dar conta disso né, e a sociedade também porque desde o dia que a gente demorou pra sair falando pra sociedade que nós estávamos trabalhando com desenvolvimento sustentável, à partir do dia que a gente começou a falar, nossa, o que a gente recebia de email e de cobrança né, dessa questão das incoerências, é assim até hoje, tanto que eu sempre falo pras empresas: “Se você não está aberto a lidar com suas vulnerabilidades, nem avisa que você está trabalhando com esse tema, porque você vai ser mais e mais cobrado, então, você tem que estar disposto mesmo a lidar com isso, se você anunciar, fique atento porque você vai ser cobrado diariamente pela sua coerência”.

P/1 – E Malu, como é que foi se dando o desenvolvimento da área né, teve então, esse impacto inicial, era um grupo de discussão que foi implantando essas ações internamente, buscando os funcionários e trazendo eles pra causa né, como é que ela foi se desenvolvendo dentro do ABN Real até...?

R – A área desde o começo, ela tem uma premissa que nós nos auto intitulados de biodegradáveis né, porque a premissa é o seguinte, essa questão da sustentabilidade tem que fazer parte de todas as áreas da organização e não tem que ser uma responsabilidade só dessa área, então, assim, a área já teve os tamanhos mais variados possíveis, a gente já chegou a ter 300 pessoas na área, por quê? Porque por exemplo, a operação de microcrédito, que tem mais de 200, a gente, de microcrédito começou conosco né, na nossa diretoria, então tinha todos esses agentes na nossa folha, só que é assim, a iniciativa começa meio que como uma incubadora, a iniciativa começa, a gente gesta por um tempo, quando ela já está ok, a gente transfere pra uma área onde a gente acha que faz mais sentido ela continuar então, essa área a gente tem uma biografia até pra gente não perder essa visão histórica nossa, ela já foi grande, pequena, a gente tá sempre vendo pra onde que a gente tem que transferir essas iniciativas, porque a gente acha que dessa maneira sim, você vai ter isso realmente fazendo parte da cultura e enfim, não é fácil fazer isso né, só é fácil falar, porque normalmente você, dentro das empresas todo mundo faz tudo pra ter uma coisa grande, parruda e a gente não, a gente acha que biodegradar é o melhor né, dai você tem que ter uma governança muito forte pra poder ter essa visão do todo, que é o momento que a gente está hoje né, de ter essa visão forte de governança. É uma área onde a gente tem perfis muito diferentes, tem pessoas que vieram da área comercial, tem pessoas que vieram da área de suporte, a maior parte das pessoas vieram de áreas internas do Banco, exatamente porque como a gente pensa sempre em estar distribuindo as atividades pro próprio Banco, a gente sempre achou interessante trabalhar com pessoas do próprio Banco, então, é uma área que tem um perfil muito heterogêneo de conhecimentos e de experiência, o que dá um mix muito gostoso né, muito bom. Uma área que trabalha sempre essa coisa da causa é muito forte e tem que ter uma resiliência muito grande, porque o tema a gente demorou muito tempo pra achar o tom e a mão de como fazer e enfrentou muita resistência, as pessoas acho que porque era um tema do presidente, liderado pelo próprio presidente, tal, era muito fácil, era chegar e falar e todo mundo ia fazer e nunca foi assim, absolutamente, não. Então, assim, enfrentar resistência sempre foi o cotidiano da área e então assim, resiliência é uma característica muito importante dos profissionais dessa área, lidar com frustração, ter essa visão de que os resultados virão no médio e no longo prazo né, de que tem

que investir muito pra conseguir colher, isso é muito importante.

P/1 – E como é que a área sentiu a chegada do Santander, essa mudança toda, então você ter um outro tipo de trabalho, como é que foi?

R – A chegada do Santander, no Santander tinha um trabalho voltado muito grande pra universidades né, que é um trabalho fortíssimo, nenhum outro banco tem, a gente não vê isso no mundo né, acho que o Santander é o único nisso, então, esse posicionamento era único e não se sobrepunha ao que a gente estava fazendo e tinha também alguns projetos de responsabilidade social. Então, tinha um alinhamento de causa, essa questão de educação que era a causa escolhida já pelos projetos do ABN então, a gente via que tinha um alinhamento da causa educação e não tinha sobreposição quase em termos de projetos e de iniciativas, e logo no início, antes mesmo até da gente começar a operar juntos, a gente teve essa confirmação de que a sustentabilidade era algo que ia continuar né, que não ia se acabar. Então, assim, a área não teve muito tempo pra ficar em dúvida se ia ter ou se não ia ter, a gente logo teve essa confirmação e teve também essa receptividade muito boa por parte da Espanha, porque em Madrid o núcleo de responsabilidade que eles chamam, ainda hoje, de ‘Responsabilidade Social’ era muito pequeno, era mais a pessoa que olhava ou pro relatório e universidades que era, que é o carro chefe. Então, a gente foi muito bem recebido e acolhido e na Espanha, esse tema também evoluiu muito, hoje tem uma equipe, a gente tem uma troca muito boa. Então, no que se refere a questão da sustentabilidade, a gente está tendo um espaço muito grande para realizar né, os projetos estão caminhando, a gente está conseguindo fazer coisas que a gente nunca fez, eu acho que a gente teve um período inicial, que é um período de você conseguir entender o modelo de gestão né, eu acho que é menos da sustentabilidade e muito mais de você entender o modelo de gestão, como você opera na nova organização, essa é uma nova organização, não tem nem o que era um, nem o que era outro e a gente demora um tempo pra você entender qual é esse novo mix né, então, entender o como fazer né, mas nós mantivemos a maior parte dos nossos projetos e conseguimos colocar no ar os novos projetos né, mas agora a gente está tendo que encontrar o jeito de como a gente fala dele, de como a liderança se apropria deles, são desafios novos, mas as questões continuam aí, nada saiu do ar.

P/2 – Eu queria, você disse, usou um verbo: biodegradar, e você usa muito a palavra: fluxo, que acho que reflete um pouco de como que a instituição está se comportando, como está se criando. Queria que você falasse um pouquinho mais pra pessoa que não está tão próxima a esse discurso, entender como é que essa questão de...

R – O que é o biodegradável?

P/2 – Assim, a gente está num banco então, pressupõe-se fortaleza, uma coisa mais dura, algo mais sólido, como é que é lidar com essas questões pra você e na sua gestão e de outras pessoas de levar adiante essa ideia de biodegradar-se, ou de fluir.

R – Tá, o que é o biodegradar-se? É o seguinte, é não manter todas as iniciativas de sustentabilidade dentro da diretoria de sustentabilidade né, então, o que a gente brinca do biodegradar-se é você, sempre que uma iniciativa tiver mais madura, é você passá-la pra uma outra área, até que você tenha aqui um núcleo muito mais de governança desse tema, isso é o biodegradar-se, tá, senão, eu ia ter uma área hoje enorme né, eu ia estar aqui com muita gente e eu acho que os demais diretores, vice presidentes do Banco, eles têm que estar assumindo isso, senão, você vai ter a diretoria de sustentabilidade responsável por tudo e não é isso. E não é isso, as questões socioambientais têm que estar fazendo parte de todos os processos, de todas as políticas do Banco e não estar concentrada num pedaço né? Então, um exemplo, quer dizer assim, os critérios pra contratação de fornecedores, a gestão de fornecedores, as questões sócio-ambientais em relação a fornecedores vão ser geridas pela área de sustentabilidade? Não, tem que estar dentro da diretoria que cuida de fornecedores, certo? Microcrédito é uma operação comercial, aí ela vai estar dentro de sustentabilidade? Não, ela tem que estar na diretoria comercial, porque aí, esse diretor ele começa a olhar pra essas questões também e aí, se ele lida com isso aqui, ele começa a lidar com isso em outras áreas também né, então, o “biodegradar” é isso, esse apelido que nós nos demos né, de que a gente vai desaparecendo aos poucos, a gente vai mantendo mais uma área de governança, mas hoje a gente ainda tem, eu tenho ainda ali, muitos especialistas, pessoas que trabalham, que dão apoio às áreas comerciais que são especialistas, que também dão apoio à questões técnicas de algumas áreas de meio e tudo, é nesse sentido. E o fluir que você perguntou, o que te chamou atenção desse fluir?

P/2 – É, por conta que já que a gente está lidando com a identidade do Banco nesse projeto, e lidar com os valores, como é que fica essa questão do fluir, já que a gente...

R – É porque é transversal... Não sei se eu respondi a sua pergunta. Eu acho que eu lido com um tema que é transversal, ele não pode se encerrar dentro da área pela qual eu sou responsável hoje, não faz sentido. Se eu trabalhar para que ele se encerre nessa diretoria, eu estou fazendo algo extremamente errado, eu não posso, vai contra aquilo que a gente está querendo fazer. O desenvolvimento sustentável é uma premissa de atuação, é um olhar né, faz parte da identidade do Banco, do DNA do Banco, mas mais do que isso, também é uma forma de você olhar o cenário no qual a gente vive hoje, é uma forma de você se preparar pra lidar com as questões da sociedade até de se planejar, se isso ficar restrito a essa diretoria, nós estamos fazendo algo muito errado né, então, isso é uma transversal, e o meu trabalho é tentar fazer com que todos consigam olhar isso, não pode estar encerrado aqui, tem que fluir.

P/2 E o que você acha assim que é o principal argumento que a área de sustentabilidade vem usando pra conseguir atrair mais pessoas engajadas no tema, o que, já que a gente está dentro de um banco, você acha que...?

R – Olha, hoje é muito mais fácil te falar isso, porque assim, hoje, essas questões sociais e ambientais, primeiro, elas já estão virando regulatórias em muitas coisas né, quando a gente começou, não era nada disso, hoje você já tem o Protocolo Verde que um protocolo de intenção firmado entre o Ministério do Meio Ambiente e a Febraban, a gente é obrigado hoje, entendeu, ter 16 bancos signatários, a gente já tem que responder questionários, fazer autoavaliação, somos comparados entre nós mesmos bancos, você já tem o Índice de Sustentabilidade empresarial, que todos os bancos estão lá, você já tem o Dow Jones, quer dizer, isso já é um movimento né, já tem uma valorização da sociedade. Então, tá muito mais fácil acho que hoje as pessoas estão vendo isso e a sociedade também já tá mais crítica, é muito mais difícil hoje alguém levantar e dizer que não

acredita, que não dá bola e que não liga para isso né, ele pode até pensar isso, mas hoje em dia, ele não consegue mais levantar numa sala e falar: “Olha...”, são poucos os que ainda fazem isso, porque a sociedade está vindo e está cobrando. Acho que aqui no Brasil, o consumidor ainda não é tão consciente quanto eu gostaria que fosse, mas ele já é mais consciente do que há três, quatro anos atrás né, a questão está se movimentando. E quando você está dentro de um banco, tá, eu acho que o que a gente consegue mostrar hoje, quando você vai olhar pra um cliente pessoa jurídica, por exemplo, se você olha pra ele só pro desempenho financeiro dele e você não olha pras questões sociais e ambientais, a gente já consegue mostrar hoje, que você está deixando de avaliar bem o risco desse cliente, tá, isso já tá, é ponto pacífico, tá, então, se você já deixa, você já tá, as pessoas já perceberam que não olhar para a prática social e ambiental de um cliente é aumentar o nível de risco dele para nós. Porque um cliente hoje, tá, que não tem uma boa prática social e ambiental e exporta, o risco dele não exportar amanhã cedo é enorme, porque o mundo mudou, lá fora a tolerância é muito menor que aqui. Então, se ele hoje exporta e não tem uma boa prática, amanhã se ele não exportar, ele te paga de volta? Entendeu? E conforme o negócio que ele tiver, já tem uma Legislação aqui então, se ele não tiver fazendo direito, amanhã ele tem uma multa pra pagar e aí, ele te paga de volta? E assim vai, isso falando do básico né, então assim, sob o olhar do risco né, agora, você também tem o olhar da oportunidade porque tem aqueles que você até enquanto banco, eu posso financiá-lo, ele tem que fazer algumas adaptações, ele vai ter que mudar o processo produtivo dele, ou ele pode buscar, por exemplo, alimentos e bebidas muitas vezes, se eles mudarem a forma como eles armazenam os alimentos, equipamentos, coisas assim, eles podem ter uma eficiência operacional muito grande né, hoje em dia, você tem muitas alternativas em termos de energia muito mais baratas do que as tradicionais. A gente pode ver, o Planeta vai ganhar porque ele vai ter algo menos impactante, eu vou ganhar porque eu vou financiar e ele vai ganhar porque vai gastar menos, mesmo me pagando financiamento, na conta no final, ele vai gastar menos, quer dizer, vai ser bom pra todo mundo. Então, é esse argumento que hoje a gente monta, isso falando de negócio né, então, dá pra proteger valor naquela primeira parte e você ainda gera valor pra todos os envolvidos, falando sob a ótica do negócio. Não sei se eu te respondi.

P/2 – Perfeitamente.

P/1 – E Malu, voltando a falar então, da chegada do Santander, esse banco internacional, como é que é a relação da área de Desenvolvimento Sustentável daqui do Brasil, que já foi criada, já tem mais tempo e teve toda essa implementação vinda do ABN com as outras unidades em outros países onde está o Santander?

R – A gente tem esse contato muito bom com a equipe da Espanha e através da equipe da Espanha, a gente tem o contato com as demais áreas que são chamadas de Responsabilidade Social Corporativa que tem em quase todas as unidades do Santander no mundo, não são todas, mas tem em várias unidades então, a gente tem conference calls quase que mensais com esses outros países, é coordenado pela própria matriz, onde a gente faz uma troca de conhecimentos né? Eu nunca tive encontros pessoais com esses outros países, só tive com a Inglaterra, com a responsável pela Inglaterra né, mas a gente tem essa troca, a troca maior mesmo é com a matriz ainda.

P/1 – E Malu, qual que é a importância de se trabalhar sustentabilidade pra se buscar uma empresa perene né, um banco perene? Qual que é o grande diferencial, por que isso é...?

R – Não tem outro jeito. Assim (risos), eu acho que... como é que eu vou te falar? Fazer um paralelo simples aqui, quando se começou a falar de qualidade, há algumas décadas atrás, várias pessoas diziam que era impossível porque encarecia o processo produtivo e ia encarecer o produto final, o cliente não ia pagar e etc. Quem não fez qualidade, está aí pra contar história? Eu acho que é a mesma coisa com sustentabilidade. Não dá, às questões socioambientais têm que estar sendo inseridas e absorvidas pelas organizações né, dessa mesma forma, não tem como, o custo, assim, as questões estão aí e estão acontecendo né? Então, assim, ou você vai porque alguns saíram a frente, começaram a pensar nisso e já começaram a se preparar e trazer ou a Legislação vai te fazer ter que se adaptar, ou o seu cliente vai fazer você ter que mudar também né, ou seu concorrente vai sair na frente e aí você vai ter que se mexer então, assim, eu não tenho dúvida nenhuma. Mais do que isso, as matérias-primas, tem várias matérias-primas que já estão, entendeu, acabando, ou entrando num estágio, até por questões de custo e tudo então, a inovação também vai acabar entrando pra, eu não tenho dúvida nenhuma. Isso já está acontecendo.

P/1 – E como é que o Banco está se projetando pra esse futuro né, assim nesse cenário da projeção do ‘eu’ né, o ‘eu’ cliente, o funcionário né, os stakeholders? Como que ele tá, em termos de sustentabilidade, se projetando pra esse futuro mais humanizado né?

R – Ah eu acho que o Banco tendo dentro de suas aspirações tanto funcionário, quanto o cliente né, o acionista, enfim, essa questão do indivíduo de todas as formas está sendo referendada no modelo né, e se você for ver, a nossa sociedade caminha pra uma sociedade que ela mais e mais, ela busca hoje, não o individualismo, mas eu acho a individuação, acho que não existe essa palavra né? Existe essa palavra? Mas é uma coisa assim, é onde a gente consiga se reconhecer, não é o individualismo, mas é o reconhecimento do indivíduo, é isso que a gente busca né, eu acho que esse é o desafio que a gente tem hoje dentro dessa organização né, é como a gente consegue ter níveis de eficiência que são necessários pra gente conseguir lidar né, com a competitividade necessária, mas ao mesmo tempo, você conseguir dar para todos os indivíduos envolvidos nesse processo e são esses os nossos acionistas, os nossos funcionários e os nossos clientes, um patamar de reconhecimento, de individuação nesse mundo tão complexo, mas que você consiga se sentir percebido e atendido sob cada um com a sua motivação, cada um com o seu desejo, que são interesses diferentes. E quando você está falando de sustentabilidade, você está falando de equilibrar interesses né, porque são interesses, cada um tem, o meio ambiente, a sociedade, eu, você, o acionista, cada um tem o seu interesse, então, assim, eu acho que o desafio, quando você está trabalhando com a sustentabilidade, é como você equilibra esses interesses né, esse que é o nível de complexidade que a gente tá conversando e isso é muito difícil. Tem uma ONG, um grupo que eu respeito muito e ele tem o lema dele, ele conta uma história de quando ele foi aqui na Mata Atlântica, ele foi visitar uma comunidade e ele criticou o grupo de pessoas que moram aqui, que estavam destruindo ali, estavam fazendo uma cultura pra vender e estavam destruindo uma parte e aí um morador virou pra ele e falou assim: “Não dá pra pensar no verde quando eu to no vermelho”, eu acho essa frase muito simples e ela fala muita coisa né, então, como que a gente equilibra esses interesses né, porque dava pra entender o que esse senhor estava falando e dava pra entender também o que essa outra pessoa estava buscando. Então, assim, é sobre esse equilíbrio que eu acho que a gente está falando aqui né, tá falando dentro da organização e acho que esse é o grande momento que a gente vive,

como que nós vamos buscar essa competitividade, como que nós vamos buscar essa excelência, essa eficiência, mas conseguindo também trazer né, essa valorização, essa individualização, quer dizer, o reconhecimento do valor de todos os indivíduos envolvidos aí, nós, os funcionários; nós, os acionistas; nós, os clientes; nós, a sociedade né, eu me coloco em todos esses papéis né, e é difícil a gente encontrar esse equilíbrio, mas acho que é isso que a gente se propõe e acho que a gente tem uma história pra contar bacana, que a gente já viveu em diferentes momentos né, esse grupo vem de uma história de sucesso, cada um do seu pedaço né, então, acho que dá pra acreditar que a gente pode conseguir criar né, mas enfim, pra mim, a palavra é essa busca desse equilíbrio.

P/1 – E o que o Banco enquanto instituição precisa ter pra se manter no futuro, assim, quais são os pilares que você enxerga, os valores que são necessários?

R – Acho que banco, a primeira coisa tem uma palavra que é solidez né, acho que isso é uma coisa muito importante; acho que transparência também, olhando assim, tem solidez e a transparência; acho que tem uma coisa que é essa sintonia com a sociedade né, o como a gente consegue caminhar pra frente, não sei se eu me explico né, mas eu gosto muito desse atributo nosso da sintonia com a sociedade, porque ele não define o hoje, ele define que a gente vai estar sempre indo junto né e eu acho que esse ir junto com a sociedade, baseado numa questão de solidez e transparência é muito importante. A outra coisa eu acho que ser um banco que se dispõe nessa coisa da sintonia com a sociedade, ele também ser um banco que se dispõe a fazer parte né, então, estar em sintonia com a sociedade e fazer parte do movimento com a sociedade, mas sempre se calcando em bons, em excelentes serviços prestados pros seus clientes né, não podemos assim ser tudo isso e aqui ter um vazio daquilo que é ser banco, tem que estar calcado num bom banco né? A gente não pode se animar, ir lá pra frente e entregar aquilo que está aqui e assim, entregar isso e com um time que tenha orgulho de fazer parte dessa organização né, porque eu acho que é esse time que tem orgulho de fazer parte que consegue fazer com que a sociedade perceba que a gente está indo junto, que traga a sociedade pra dentro, nossa, essa questão do, a força que um grupo de funcionários tem de atrair o cliente e de manter o cliente é uma coisa, é magnético, é uma coisa muito forte, é muito forte e eu confio muito nessa coisa do poder do time.

P/1 Certo. E quais são os desafios da sua área pra um cenário daqui a uns cinco anos?

R – Pra um cenário daqui cinco anos?

P/1 – É. O que vocês têm de...?

R – Nossa!

P/2 – Em termos de perspectivas de investimentos, mesmo...

R – Acho que investimento não dá pra falar, mas acho que é assim, os nossos desafios são mais a gente conseguir estar trabalhando mais próximos das áreas de negócio pra conseguir estar... Deixa eu pôr diferente, acho que quando ele falo que o Banco, que eu gosto muito desse atributo, 'sintonia com a sociedade', eu acho que a minha área tem um desafio muito grande que é estar refinando cada vez mais essa questão de estar em sintonia com a sociedade, eu acho que a sociedade evolui, caminha muito rapidamente, acho que estas questões sociais, ambientais, econômicas, enfim, o como você se mantém a par, o como você se mantém próximo e como você traduz todo esse nível de complexidade tá, que está acontecendo no mundo dos negócios, que está acontecendo no mundo ambiental, em todas as pesquisas, como que você traduz isso pro mundo financeiro, o que a gente pode estar fazendo né, porque não basta a gente receber todos esses alertas e olhar pra essas coisas, mas assim, esse papel de tradutor né, do que está acontecendo ai fora, esse papel de tradução e como você traz isso pra dentro, como você ajuda a mobilizar internamente, a gerar resultados né, ai vai o meu proteger valores, gerar valor né, então eu acho que o grande desafio vai ser acompanhar esse ritmo né, e ajudar o Banco a gerar inovação à partir disso pra estar realmente tendo um papel de liderança nesse tema.

P/2 – Como você acha assim que o Banco está melhorando essas ferramentas de tradução? Como que você vê?

R – Eu acho que a gente hoje, a gente está muito mais preparado, capacitado e pela primeira vez, conseguindo levar isso diretamente pro negócio como a gente nunca teve antes né, isso era uma das dificuldades que a gente teve nesses anos todos foi como trabalhar essas questões sociais ambientais, como traduzir isso em negócio, como você consegue? Porque assim, a gente conseguiu melhorar o nosso patamar, por exemplo, de gestão... deixa eu ver como é que eu coloco, é, quando você fala de sustentabilidade, você pode pensar assim, o Banco tem ótimo projeto social, o Banco fez seus funcionários entenderem de sustentabilidade, o Banco patrocina esse projeto, aquele, trabalha muito com diversidade né, apóia os portadores de deficiência, os negros, enfim, mas o Banco tem muitos clientes e esses clientes têm empresas, tem um monte de coisas e eles estão gerando vários impactos, como a gente consegue trabalhar neles, junto a eles né, é na sua própria cadeia? Isso é um poder de engajamento, de mudança enorme e aí, esse ano a gente começou a fazer isso, esse ano que a gente conseguiu criar condições para através dos nossos gerentes de relacionamento, a gente estar ajudando a melhorar o desempenho social e ambiental dos nossos clientes pela primeira vez. Nós temos mais de oito milhões de clientes, já imaginou se agente conseguir fazer isso? O poder de impacto né, do desenvolvimento sócio-ambiental na cadeia dos clientes, a gente já começou a fazer um pouco disso na cadeia de fornecedores, então, se a gente ficar bom nisso né, é o Banco trabalhando isso na sua cadeia, nossa! A gente já vem fazendo isso há muitos anos, a gente tem um programa chamado 'Práticas' que a gente compartilha com os clientes e fornecedores, tudo o que a gente fez de sustentabilidade esses anos todos, inspirando eles pra que eles façam isso nas suas empresas, já foram mais de quatro mil pessoas em salas de aula, mais de três milhões e quinhentas mil pessoas no nosso site buscando dicas de como eles podem fazer isso na vida deles ou na empresa deles. A gente tem uma preocupação imensa de compartilhar, compartilhar, compartilhar, não de passar a receita de bolo, mas de compartilhar pra que cada um busque o seu caminho, então isso a gente faz muito, mas além disso, tem uma questão de você induzir também através dos seus próprios negócios, através dos seus financiamentos, através dos seus produtos né, de uma maneira bastante estruturada que a gente está conseguindo fazer à partir de agora né, eu acredito que isso também é importantíssimo, porque isso é uma forma de você conseguir diminuir né, impactos que estão acontecendo hoje e que são importantes que aconteçam.

P/1 – Então, pra retomar, eu queria perguntar pra você, você já contou um pouco da sua trajetória aqui no Banco né, a gente vem falando de toda sua trajetória de vida e aí você chegou a comentar que é mãe, como é que foi pra você esse seu momento de vida, o que pra você significa ser mãe?

R – Ah, ser mãe é com certeza uma delícia né, eu sou mãe do Pedro, o Pedro tem cinco anos e eu fui mãe aos 43 anos né, curto muito, acho que é um grande legado né, você deixar um filho, é... é uma coisa, você ter, é uma experiência, é uma coisa de amor incondicional né, acho que essa é a maior experiência de amor, se não for a única, experiência de amor incondicional. E o Pedro também já fala de sustentabilidade desde os seus dois anos e pouquinho, é uma graça (risos).

P/1 – E como é que você concilia né a maternidade com o seu trabalho de executiva, como é que você dá conta disso?

R – Eu não sei se concílio, não sei se dou conta né, mas o Pedro é uma criança que conhece muito bem o Banco, ele frequenta muito esse prédio, assim como frequentava muito o prédio na Avenida Paulista, conhece a minha equipe pelos nomes, todos os membros da minha equipe, já viajou muito comigo, a minha mãe é viúva então, ela acaba tendo essa disponibilidade. Eu decidi que o jeito de eu conciliar é eu incluir o Pedro na minha vida profissional então, até o ano passado, agora em função da escola, nem tanto, mas toda vez que eu tinha que viajar, uma viagem de dois, três dias, minha mãe e o Pedro me acompanhavam. Então, a gente tem esse programa por exemplo, chamado ‘Práticas’ né, é um programa de dois dias que eu faço com os clientes, normalmente é sala com 150 clientes e tal, eu fico fora dois a três dias, o Pedro vai comigo, me acompanha, aí toma café da manhã comigo, depois ele janta com a equipe né e assim, ele está acostumado. Aí uma vez, eu levei ele pra almoçar no cantinho da sala e expliquei pra ele quem eram os clientes e tal e eu não queria incomodar, esperei todo mundo almoçar e no final, eu entrei com ele e aí alguns clientes viram né, e foram lá e falaram assim pra mim: “Nossa, Malu, ele é o seu filho?” “É, ele está incomodando?” “Não, mas que bacana, você consegue conciliar, você consegue trazer o seu filho numa viagem”, aí eu percebi que o meu medo de atrapalhar na realidade gerava exemplo né, e aí a partir daquele dia, o Pedro começou a circular mais, aparecer mais e é interessante como isso é uma coisa positiva né, as pessoas vêem que você consegue ter a sua vida, enfim, eu acho que isso é importante pra ele, porque ele se sente parte desse meu mundo do trabalho né, e não só algo que é muito remoto pra ele. Mas mesmo assim, não é fácil né, porque tem as cobranças, enfim, tem tudo isso, mas ele manda papel aqui pra eu assinar, ele já sabe como que é, já sabe o que é reunião, sabe tudo isso.

P/1 – Ta certo e Malu, indo pra uma parte avaliativa, a gente agora no intercalinho estava conversando, qual que você considera como a sua maior realização no Banco, o que você...?

R – Ah, a minha principal realização no Banco foi a criação da área de Sustentabilidade, eu acho que foi, não só a criação né, mas eu acho que assim, a minha principal realização foi fazer parte desse movimento de criar a área, de conseguir estar junto desse grupo que transformou essa área numa referência dentro do Banco, no Brasil e fora do Brasil. Eu tenho muito orgulho do que a gente construiu, foram muitas pessoas trabalhando para isso e nós começamos sem saber. A gente não sabia como fazer, a gente sabia algumas das coisas que a gente queria né, mas eu com certeza, eu sou hoje uma melhor pessoa e me tornei uma melhor profissional depois de ter vivido o que eu vivi nessa área e isso é uma coisa que não tem preço, eu acho que a gente fez história, eu tenho certeza que a gente fez história e aconteça o que acontecer, isso é algo que não se tira da gente.

P/1 – Malu, nessa toada então, quais foram os seus grandes aprendizados?

R – Meus grandes aprendizados? Primeiro, grande aprendizado, invista em se conhecer bem, eu acho que é muito importante a gente se conhecer, acho que você, quanto mais você entende o que é seu e o que é do outro, dentro das tensões do dia-a-dia, da correria do dia-a-dia, a chance de você se perder ou se confundir é muito grande. Quando você sabe o que é seu e o que é do outro, é menor a chance dessas confusões acontecem e maior a chance de você ser mais respeitoso né? Então, a primeira coisa, acho que investir em si mesmo, nessa questão do autoconhecimento; a segunda, aprender a ouvir, isso é muito difícil porque também às vezes, a gente acha que está ouvindo e a gente não está ouvindo. Então, conhecer a si mesmo, acho que aprender a ouvir, principalmente quando você se dispõe a trabalhar com outras culturas ou com outros grupos, como é diferente a gente lidar né, com isso, até você descobrir que você realmente tá, não usando dos seus próprios preconceitos né, pra interpretar, isso é uma coisa. A outra coisa, é a riqueza da troca com os times e com as pessoas, nossa, como tudo fica mais rico e como a vida fica mais fácil quando você faz com os outros né, quando a gente não tem que assumir tudo sozinho, como tudo é melhor na vida, isso não é só no trabalho, é na vida. Eu fico vendo tudo que eu, minha família, meus irmãos, tudo o que a gente viveu, como ficou melhor né, por estarmos juntos e por termos mais pessoas juntas com a gente nesse período né; a outra coisa, é que é assim, como é importante você crer em algumas coisas né e muitas vezes foi importante na minha vida eu acreditar que aquilo ia dar certo né, e ter algumas pessoas do meu lado que também acreditavam, porque se você tem essa força dentro de você, essa crença e essa força, e essa coragem né, eu tenho muitos medos, nossa, muitos medos, mas eu tenho muita coragem né, então acho que a coisa do crer e ter a coragem pra seguir em frente e ter esse acolhimento desse grupo que te apóia, esse carinho mútuo né, algumas vezes vai ser o seu time, algumas vezes é um grupo de amigos, algumas vezes é a família, mas essas coisas te dão uma força pra seguir em frente que eu acho fundamental.

P/1 – E Malu, você tem mais alguma coisa que você gostaria de deixar registrado em relação a sua carreira que a gente não tenha perguntado, acha que ficou faltando alguma coisa?

R – Eu acho que em relação a minha carreira, eu acho que uma das coisas, que também foi muito importante na minha carreira, é que eu tive gestores que eu sempre admirei, isso fez muita diferença na minha carreira, essa questão de você ter gestores com os quais, nossa, você realmente pode ter, eles te levam lá pra cima né, eu falo que são os gestores efeito balão né e não efeito âncora né, são pessoas que te ajudam a ver o mundo de uma forma tão maior né, aonde você não está falando de carreira, você está falando de vida, tua posição é uma circunstância, o teu

trabalho é um momento, o que você está discutindo né, é muito maior do que isso e obviamente que você tem uma responsabilidade e você vai cumpri-la, mas é tudo discutido num contexto muito maior e aí você também acaba crescendo muito mais né, tudo teu vai ficar maior, a tua capacidade de contribuição acaba sendo também maior, é melhor pra todo mundo.

P/1 – Certo. Então, pra gente ir bem pro finalzinho, as últimas perguntas é o que você acha então dessa iniciativa do Banco registrar a sua memória e buscar a sua identidade através da trajetória e da história de vida dos seus colaboradores?

R – Eu acho essa iniciativa nota dez, porque eu acho que ela é inteiramente coerente com aquilo que a gente busca fazer né que é a valorização das pessoas e a valorização da marca através da experiência dos indivíduos. A marca não existe por si né, o que é a marca né? A marca, eu acho, que ela tem que ser o conjunto da experiência de todos nós. Então assim, quando eu vi o que era o trabalho e quem eles tinham escolhido né, o Museu da Pessoa pra conduzir o trabalho, eu até comentei com o Fernando que eu achei muito bacana, porque tudo isso é muito coerente com isso que a gente está querendo fazer né, então, enfim, eu acho que é mais um passo na direção daquilo que a gente está querendo construir, valorizar as pessoas e construir essa marca à partir de nós.

P/1 – Certo e pra encerrar, o que você achou de estar aí desse lado e contar um pouco da sua história de vida pra gente, da sua trajetória?

R – É, você está no spot nunca é fácil, mas depois que você começa a falar, corre bem (risos).

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

R – Obrigada vocês.

P/1 – Obrigada você.