

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

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

Projeto Identidade Santander (BST)

## Acumulando experiências

História de [Lilian Maria Ferezin Guimarães](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 08/01/2013

---

Projeto Identidade Santander  
Entrevistada por Fernanda Prado e Ana Maria Lorza  
Depoimento de Lilian Maria Ferezin Guimarães  
São Paulo, 22 de novembro de 2011  
Realização Museu da Pessoa  
Código BST\_HV025  
Revisado por Letícia Maiumi Mendonça

P/1 – Lilian, bom dia. Primeiro eu queria agradecer você ter aceitado o nosso convite e estar aqui para esta entrevista. Para começar, eu queria que você falasse para a gente o seu nome completo, o local e a data do seu nascimento.

R – Lilian Maria Ferezin Guimarães. Nasci em São Paulo em 26 de agosto de 1960.

P/1 – Fala para a gente o nome dos seus pais.

R – Completo? Benjamim Guimarães e Maria Tereza Guimarães.

P/1 – Você sabe um pouquinho da origem da família?

R – Sei. Meu pai é de família portuguesa que veio para o Brasil. Os meus avós já nasceram e foram criados aqui, em Minas. A família da minha mãe é italiana que também veio para o Brasil muito antes, meus avós também nasceram aqui, no interior de São Paulo, em Batatais.

P/1 – Você tem irmãos?

R – Tenho uma irmã e um irmão. Os dois são mais velhos, minha irmã é a primeira, depois meu irmão e depois eu. Sou a caçula de três.

P/1 – Qual era a atividade dos seus pais? O que eles faziam?

R – O meu pai é bancário (risos). Foi bancário a vida inteira, primeiro no serviço público... Ele começou a trabalhar muito cedo, mas praticamente a vida inteira dele foi no Banco do Brasil. Veio para São Paulo trabalhar aqui, ficou no Banco do Brasil. Depois quando fundaram o Banco Central, ele foi para lá onde ficou até se aposentar. Se aposentou bem cedo, porque ele resolveu ser fazendeiro. Ele gosta de terra e, portanto, voltou para as origens de onde ele começou a vida, ainda muito jovem. Então, quando ele tinha 50 anos ele se aposentou e só ficou cuidando de fazenda e faz isso até hoje. Ele é vivo, tem 80 anos e vai fazer 81 na semana que vem. A minha mãe sempre foi dona de casa, cuidou da gente, do meu pai e dos filhos a vida inteira e continua fazendo isso até hoje (risos). Agora dos netos.

P/1 – Conta para a gente como era ser a filha mais nova? Como era a sua casa na infância e o que você se lembra desse período?

R – Era muito bom, uma família muito legal, muito feliz... Bem normal, bem classe média. A gente vivia numa casa e a minha infância quase toda foi numa outra casa que o meu pai comprou, numa rua que nem era asfaltada. Era uma rua de terra que depois asfaltaram. Foi uma infância muito feliz, de brincar muito na rua. Eu fui muito moleca. Por ser mais nova eu fui muito independente. No começo, minha mãe teve três filhos, um seguido do outro, uma diferença de um ano e meio cada um. Eu fui a terceira e ninguém dava muita bola, porque tinham outros filhos dando mais trabalho (risos). Eu era muito independente. Eu me lembro de ser alguém que se virava sozinha desde cedo: desde andar muito cedo, fazer arte muito cedo... E essa coisa de brincar na rua, que era uma das coisas que eu mais gostava, de estar num ambiente, numa rua em que eram muitas crianças. Muitas famílias que foram morar lá cedo... Eu sempre estava fora de casa brincando. Ia para a escola... Uma vida bem gostosa, uma infância boa. Uma família feliz (risos). Tudo normal.

P/1 – E do que você gostava de brincar quando ia para a rua?

R – Gostava de bicicleta, de jogar jogo de rua, como queimada, esses jogos com bola. Esconde-esconde, correr, gostava de brincadeira bem... Molecagem mesmo. Coisas de boneca não eram muito a minha praia. Depois, uma pouquinho maior, gostava de brincar e fingir que eu era dona de loja, dona de bazar... Eu sempre vendia e comprava coisas... Era muita travessura. Eu aprontava muito, principalmente de bicicleta, carrinho de rolemã. Vivía quebrada, caía muito, estava sempre com os joelhos ralados por cair muito. Sempre fui muito levada, como dizem.

P/1 – E como era a sua relação com o seu pai? Como você via o trabalho dele?

R – Meu pai era aquela coisa de pai-ídolo, de menina. Acho que a maioria é assim. Eu sempre adorei meu pai muito. Ele sempre foi um cara muito responsável, uma pessoa muito ética, correta. Sempre trabalhou muito direitinho. Nunca fez dívidas, até hoje eu não parcelo compras, porque o meu pai sempre disse isso: “Você só compra o que você pode.” Ele sempre passou uma noção de responsabilidade e de cuidado. Ele trabalhou bastante. Uma vida de trabalho... Me lembro de manhã o meu pai acordar cedo, trabalhar, voltar para a casa, jantávamos todos juntos, a hora em que a família se reunia: minha mãe, meu pai e os três filhos. Sempre essa coisa de cuidar da família, de planejar o próximo passo: “Vou comprar um carro novo, uma casa nova, planejar as férias com a família.” Sempre tinha planos da família juntos, o meu pai sempre fez isso. E, ao mesmo tempo, muito carinho. Uma pessoa muito carinhosa, próxima, muito brincalhão, divertido. Um cara boa gente.

P/1 – Quais são as lembranças do seu período escolar?

R – Eu sempre gostei de estudar. Eu não era uma pessoa que me matava de estudar, mas eu gostava da escola e do seu ambiente. Tinha interesse em aprender. Eu também gostava muito do lado social da escola, isso é o que fica mais marcado. Comecei a estudar, aprender, a gostar da escola... Quando os meus irmãos começaram a ir para a escola, primeiro a minha irmã e depois o meu irmão e eu não ia, ficava louca! Eu queria ir para a escola, porque eu achava lindo eles irem e voltarem com aqueles cadernos, canetas... Eu achava super bonito, queria fazer igual. Então, eu ficava em casa fingindo que estava na escola, porque num momento só fiquei eu. Minha mãe me mandou muito cedo para a escola, acho que antes dos 6 anos eu já estava no primeiro ano, passei o pré e fui direto para o primeiro ano. Eu adorava ir na escola. Tinha muito do social: encontrar as pessoas, as amigas... Eu gostava disso. No começo eu ia para um colégio de freiras, que eu não gostava muito delas (risos). Depois eu fui para uma escola mais animada e, daí, foi muito bom. O que eu guardo mesmo, na infância, é mais o recreio, a brincadeira. Era um ambiente legal. Não era aquela coisa assim: “Não gosto de ir para a escola.” Eu sempre acordava feliz, porque eu ia para a escola.

P/1 – E quando mais crescidinha: teve algum professor que marcou ou havia uma matéria que você gostava mais?

R – No colégio eu tive dois professores que me vêm: uma deve ter sido no primário ainda... Teve algumas professoras. Teve uma professora de português que eu gostava muito e ela era muito exigente. Então eu aprendi português muito bem. Eu escrevo muito bem, porque essa professora era muito dura, mas era aquela dureza que você gosta. Era uma dureza para a gente aprender, com carinho e tal. Eu gostava dela. E depois, mais para a frente, não me lembro, talvez na sétima série, época do ginásio, eu tive um professor de física que eu adorava. Ele era muito irreverente. Ele era muito diferente do normal. Eu aprendi e gostei de física, depois de achar que não tinha nada a ver... Mas eu gostava de ir à aula. Eu aprendia. Era um professor que tinha formas diferentes de ensinar. Ele trazia muitos exemplos, casos práticos. Aquilo parecia mais verdadeiro do que

aquelas teorias que se aprende na escola. Você fala: “Mas o que eu vou fazer com isso mesmo?” Ele era uma pessoa que ajudava a transformar aquilo que ele falava na sua vida prática: “Por que você acende o fogo, o gás?” Essas coisas que a gente aprende. Foi legal.

P/1 – E como é que você foi encaminhando no seu período escolar? Como foi fazer a escolha da faculdade?

R – Tem um pouco da dúvida, que todo mundo tem nessa idade. Assim como eu gostava de Física, eu adorava Biologia no colégio e um dia eu resolvi que eu ia estudar Biologia. Depois eu achei que eu ia fazer Veterinária, porque eu adorava ir para a fazenda, eu sempre ia para as fazendas, com meus tios, avós... Todos tinham fazendas. A sorte de ser a terceira é que você já tem um pouco da experiência dos irmãos. Minha irmã foi fazer Física, porque tem a ver com esse professor que ela também adorava, e o meu irmão foi fazer Geologia. Cada um foi fazer algo diferente. O meu pai olhava para mim e dizia: “Minha filha, você também vai fazer uma coisa assim... Biologia? Você nem vai ganhar dinheiro. Os seus irmãos já se perderam (risos): um foi para a Física e o outro para a Geologia... Não vão ter emprego nunca.” Era uma época que não tinha tanto trabalho assim. O Brasil estava numa época mais complicada. Aí eu falei: “É mesmo!” O meu cunhado, ele era namorado da minha irmã na época, foi estudar na GV [Fundação Getúlio Vargas]. Eu me interessei por aquilo e fui pesquisar. Eu gostava de muita coisa diferente. Apesar de gostar de Biologia eu gostava de Português também. Eu gostava de muita coisa. Eu descobri que Administração de Empresas poderia me dar muitas possibilidades de trabalho. Tinha uma coisa que eu tinha colocado na minha cabeça: eu queria ser independente financeiramente: “Quero ser uma pessoa que vai ter uma vida própria. Eu não quero depender de pai ou de marido para o resto da vida.” Eu resolvi, então, estudar e achei que Administração era uma coisa legal pelo que eu tinha visto: pesquisa, vai falando, assiste palestra... O meu cunhado foi lá na GV e eu adorei o que ele contava de lá. Aí eu falei: “Eu vou fazer GV, e não só Administração. Eu quero fazer lá.” Eu tomei essa decisão e achei que foi ótima.

P/1 – Como foi esse período de faculdade? O que você traz de lembranças de lá? De começar a cursar Administração na GV?

R – Acho que aí... A vida tem muita coisa boa, mas essa fase foi muito boa. Primeiro porque, acho que tem um pouco a ver com essa vontade da independência que eu tinha. Entrar na faculdade, já ter feito 18 anos, poder dirigir, coisas que a gente fica sonhando... Aquilo era o máximo. A GV era um ambiente muito legal, tanto os professores, que eram muito bons, como as pessoas que eu conheci lá; eu fiz muitos amigos que até hoje são muito amigos. Foi uma época que eu me descobri: “Nossa, que vida boa é essa!” E apesar daquela vida ser muito legal, da família, dos amigos que eram os do mesmo lugar que eu morava desde pequena, parece que a vida se abriu para mim. Eu fui alguém que aproveitou ao máximo aquilo que era da GV, que era: ser uma boa aluna, estudar, me dedicar. Mas também aproveitei muito essa fase do “tudo é possível.” Estar livre, controle dos pais é menor. Apesar do meu pai ser legal, ele sempre foi meio chato com o horário de chegar em casa. Ele fez uma educação toda certinha e, nessa época a gente começa a ficar mais livre. Eu gostava muito da faculdade. Logo no primeiro ano eu comecei a fazer parte do centro acadêmico. Eu comecei a dar aula no Mobral [Movimento Brasileiro de Alfabetização]. No primeiro ano eu comecei a trabalhar com professores que convidavam a gente para fazer estágio, a maioria não remunerado, mas só o fato de poder trabalhar... Já comecei rapidinho. Eu me envolvi muito. Quando acabou eu morri de tristeza: “Que pena que acabou a faculdade.”

P/1 – E como foi começar a entrar no dia a dia do trabalho? Como foi a sua primeira experiência com o trabalho, fora os estágios que você comentou?

R – A primeira foi uma professora que dava aula para assuntos voltados para recursos humanos. Fizemos um trabalho no Instituto de Processamento de Dados que tinha na época, o Serpro, para fazer um trabalho de descrição de cargos, uma coisa bem específica de quem trabalha com RH, que é descrever as funções de cada pessoa. A professora precisava de um grupo para ajudar a fazer isso. Eu gostava muito desta professora, a gente tinha um vínculo legal. Acabou logo depois. O trabalho durou alguns meses e, depois, um outro professor convidou para fazer um trabalho numa corretora de valores. Aí eu fui fazer análise de empresas para comprar ações, porque era uma corretora que trabalhava com ações. Esses foram os primeiros estágios. Depois disso eu fui fazer estágio remunerado, um pouco mais estruturado, a faculdade exigia um estágio mais bem estruturado, e então fui trabalhar na Prefeitura de São Paulo. Lá na FGV tinha sempre um mural dos estágios. Nós participávamos dos processos seletivos. E como a FGV tem Administração Pública e de Empresas eu concorri a essa vaga na Prefeitura, tinha um colega meu que estava lá, apareceu mais uma vaga... Eu fui e fiquei bastante tempo, acho que um ano, na Prefeitura de São Paulo. Foram vários: trabalho aqui, trabalho ali. Esses dois e depois um mais longa, na Prefeitura... Talvez tenha sido até mais de um ano.

P/1 – E como é que você voltou para a área de RH? Como foi essa sua decisão?

R – Eu gostava das matérias de RH na faculdade. Apesar da FGV ser muito voltada para a área financeira, eu gostava das matérias humanas. Logo no primeiro ano eu gostei de Psicologia, nunca tinha estudado aquilo, gostei de Sociologia... Coisas que a gente aprendia logo no primeiro ano. Eu gosta muito de Marketing, também, que era o outro lado da FGV que eu gostava e que me atraía mais. As finanças eu ia bem, mas não curti muito. Aí aconteceu que um colega nosso, da minha classe, tinha uma empresa... A família dele tem ainda uma empresa que trabalha com prestação de serviços e recursos humanos. Eles estavam querendo fazer uma renovação na empresa. Os donos é que tocavam, seus tios e pais... Ele convidou vários colegas da faculdade para trabalhar na empresa dele e eu fui uma dessas. Foram talvez uns seis. Fomos para lá no final da faculdade, ainda no modelo de estágio, nessa empresa de serviços de RH: alocação de mão-de-obra, recrutamento e seleção. Fomos para lá e eu gostei, porque era uma empresa pequena, familiar e você podia dar muito palpite. Saindo da faculdade, eles pediram para desenharmos um plano

estratégico para aquela empresa no futuro. Eu tinha 22 anos de idade e estava lá dando palpites no plano estratégico de uma empresa que funcionava de fato e que não era muito pequena. Aquilo foi muito interessante, porque foi uma experiência muito prática. Nós vivíamos fazendo estudo de caso, lendo na FGV... E ali foi um estudo de caso real. Nós estávamos no último ano da faculdade. Quando a gente se formou, ele acabou convidando algumas pessoas para ficar nessa empresa como efetivo. O meu primeiro trabalho como contratada, fora os estágios, foi nessa empresa. Eu e mais cinco colegas. Quando ficamos, nós fomos colocados em postos específicos e tudo que a gente aprendeu no estágio, de fazer plano estratégico no papel e ficar aprendendo, na prática eu virei gerente de uma filial da empresa. Com 23 anos eu tinha dez funcionários. Não sabia nem o que era gerenciar uma tartaruga (risos). Então eu cheguei lá e já era gerente. Fiquei lá um ano e pouco e ganhei outra filial. Virei gerente de duas filiais, cheia de clientes... Eu visitava os clientes. Eu tinha um lado de gerente que vendia os serviços daquela empresa e outro que administrava o negócio. Era bem legal e divertido. Aprendi bastante, principalmente nessa coisa de lidar com pessoa... Você gerencia uma equipe e os conflitos todos. Eram pessoas muito mais velhas do que eu trabalhavam direto comigo. Foi uma experiência bem legal para aprender. Mas aí eu estava no mundo de RH meio que assim... Não que eu tenha escolhido, até certo ponto... (pausa). Quando eu caí lá e senti aquele mundo das humanas eu gostei muito. Só que aí, quando foi chegando o final desse ano, porque eu já tinha trabalhado lá há mais de um ano, eu falei: "Bom, para onde eu vou?" Porque acima de mim já eram os donos da empresa e eu já tinha 20 e poucos anos mesmo. Aí eu falei: "Ah, isso aqui não tem futuro. Eu vou ficar aqui e sentar na cadeira do dono? Vou ficar como gerente de filial o resto da minha vida." Aí eu parei e fui concorrer a um emprego que tenha a ver com a minha idade, com a minha formação... Peguei um jornal, naquela época era assim que nós fazíamos, eu ficava lendo o jornal no final de semana, recortava os anúncios de emprego e, então, me candidatei a uma vaga no Unibanco. Era um bancão... Aí eu fui ser analista trainee do Unibanco. Foi quase como recomeçar tudo: eu até fui ganhar menos, porque lá eu ganhava comissão de vendas. Mas eu falei: "Não. Aqui é para eu começar direito." Entrei no Unibanco, na área de recursos humanos, remuneração, onde eles estavam contratando. Fui analista trainee. Aí a minha carreira começou de fato. RH por toda a vida.

P/1 – O que significou para você entrar no banco e escolher essa área para trabalhar? Como foram os primeiros dias e a conversa com o seu pai sobre esse seu começo de carreira?

R – Foi muito legal. Eu me lembro de algumas coisas que marcam, como ter sido aprovada, pois tinham muitos candidatos e dinâmicas de grupo. Eu me lembro que eu saí de lá em que eu e mais uma pessoa fomos aprovadas para essas duas vagas que tinham. Eu gostei tanto de receber a ligação. Tinha tantas pessoas participando e você: "Uau, conseguiu!" Meu pai quase morreu de orgulho, porque eu fui a filha que foi trabalhar em banco, como ele, que arrumou um emprego que iria garantir o sustento para a vida toda. Afinal de contas, é um lugar onde você pode ter uma carreira, poder crescer. Meu pai sempre deu importância para isso. Ele ficava super feliz das minhas conquistas. Essa primeira foi super importante para nós. O começo... Eu me casei no fim deste tal ano, que foi 1983. Eu saí dessa empresa, me casei e fui logo para o Unibanco. Foi uma mudança de vida: casa nova, marido e trabalho novo. No começo era tudo muito diferente daquilo, por ser uma estrutura cheia de gente. Lá eu era chefe e depois uma rels trainee, que não apitava nada (risos). Ficava ali, bem assim: "Você tem que fazer isso, isso e isso." Eu falava: "Nossa! É pouco!" Porque eu queria sempre mais, eu achava que eu podia fazer mais. Foi muito legal conhecer uma empresa grande e aprender a lidar com uma organização grande, muito estruturada. Ao mesmo tempo que era bom, porque tinha toda uma estrutura e era bom para aquele período, era mais cerceador. Na outra empresa eu estava mais livre para fazer o que eu queria. Aquilo me assustava. Depois você vai encontrando o jeito, aprendendo... Eu sempre tive muita felicidade de encontrar pessoas muito legais na minha vida. A pessoa que me contratou no Unibanco, o meu primeiro chefe, foi uma pessoa super importante na minha vida, na carreira toda. Ele me ensinou muito. Sempre me puxando... Os colegas que eu encontrei lá, até hoje eu tenho uma profunda amizade com várias pessoas que eu conheci lá. Nesse momento da carreira é importante encontrar gente que te ajuda e facilita a vida. Também encontrei gente difícil, que também ajuda a aprender a como não ser. Então, eu tive dois lados: exemplos bons e ruins, mas os bons foram excelentes. Isso para mim foi bem legal.

P/1 – E como você avalia a sua carreira, passando por bancos tão diferentes? Que aprendizado isso lhe trouxe? Como era encarar a diferença em cada um dos bancos e seus desafios particulares?

R – Eu não sou e nunca fui acomodada. Eu sempre fui pela mudança, pelo agito. Quando a coisa começa a ficar tudo igual eu me canso. Eu mudei algumas vezes de emprego e isso, ao mesmo tempo que era bom, me dava aquele frio na barriga: "Aí, meu Deus! Por que você está fazendo isso? Por que não fica quieta aqui?" Dalí eu fui para o Citi e depois fui para outras empresas... Isso me trouxe muita experiência e facilidade para lidar com outras coisas diferentes. No começo eu tinha dor de barriga para mudar de emprego ou mudar de qualquer coisa. Não dormia na véspera. Com o tempo você vai se acostumando a ter uma vida mais agitada, de mudanças. Acho que isso me preparou para esse mundo de hoje que, não importa se você está a cada dia num lugar trabalhando. Cada dia é uma novidade, uma agilidade, toda a flexibilidade que o mundo tem, é muito rápido. Foi importante. Em cada lugar que eu trabalhei eu tive um tipo de experiência e desafio diferentes. Eu trabalhava no Unibanco, daí eu fui para o Citibank, se bem que era um outro mundo: era uma multinacional muito estruturada. Se o Unibanco era estruturado, o Citibank era o absurdo da estrutura, aquela corporação global... Vivia gente em volta, falando em inglês para todo o lado, cheio de gringos em volta. Era um outro esquema, numa área bem menor: no Unibanco eram vinte analistas na minha área, lá eram dois ou três. Você começa a ganhar uma outra importância, um outro tipo de exposição. Esse chefe que tinha me contratado me levou para o Citibank. Ele me colocava sempre em situações em que o desafio era maior do que você está pronto para fazer. Por isso que eu falo que ele é importante, porque é alguém que puxa muito. Ele ajudou muito, apesar de eu morrer de medo das coisas que ele pedia para eu fazer, eu fazia, porque eu dizia: "Aqui eu tenho chance de aprender mais e crescer." Foi muito assim. Aí, em um determinado momento eu falei: "Não." Eu tinha ido com esse pessoal, que eu tinha conhecido do Unibanco e que foram para o Citibank, e eu fui junto. Mas quando todos eles saíram e foram para um outro banco, eu falei: "Não. Agora eu não vou. Eu preciso ficar aqui, porque eu preciso ter a minha independência. Eu preciso provar para mim mesma que eu consigo fazer as coisas sozinha." Independente desse meu chefe e dos colegas que faziam parte desta turma. Eu fiquei e acho que foi bem legal. Me deu uma segurança de saber que eu ia bem com eles, que era legal, mas que eu também ia bem sem eles. Aí ele falou para mim: "Opa, acho que você já está ficando

mais preparada para enfrentar a vida, independente com quem você esteja trabalhando.” Tem muita história boa.

P/1 – E como é que foi para você, que entrou no mundo do trabalho nos idos dos anos 1980, vivenciar o desenvolvimento de todas essas tecnologias nos processos na sua área?

R – Acho que é assim: quando eu comecei a trabalhar no Unibanco não havia nenhum computador para aquela área. Tinha um terminal do computador grande onde a gente “inputava” coisas que iam para esse computador grande, processava e voltava. Era aquele terminal preto, tudo escrito em verde, da IBM [International Business Machine Corporation]. Num belo dia chega o microcomputador para a nossa equipe, que tinha, sei lá, vinte e cinco pessoas. Era muita gente... Chegou aquele primeiro e todo mundo ficou louco, um microcomputador, que era enorme perto do que a gente tem hoje. Eu fiquei super curiosa. Mas, como eu falo, a vida põe as coisas para a gente, um pouco por estar no lugar certo, ou por um pouco de sorte. Eu tinha um outro chefe, que na época era o meu chefe lá, que ele era muito curioso. Ele falou: “Eu vou vir aos sábados para aprender a mexer com o computador.” Eu disse: “Eu vou também.” Então ele ia no sábado e ficava dando aula de como utilizar o computador. Aquilo logo me fez poder mexer com aquele computador. Ficava a maior fila, mas como eu não sabia mexer... Porque eu ia lá aos sábados. Tinha uma dose de dedicação. Mas era tão pouco. A gente fazia pesquisa salarial na época e tinha um equipamento que era uma plotter, não sei se vocês já ouviram falar nisso, mas você faz um gráfico onde você coloca os pontos para fazer, por exemplo, uma decisão de remuneração e ela ia plotando, fisicamente, tá, tá, tá... (Risos). Era um negócio tão antigo que só para fazer aquilo levava um dia. Para fazer a pesquisa hoje é só apertar um botão, o gráfico define tudo em um minuto. O que é bom com a tecnologia? Rapidez, produtividade, etc... Por outro lado, primeiro que eu aprendi o que significava plotar, por que aquele ponto estava fora da curva, por que aquilo era bom ou ruim. Eu tive uma base técnica muito boa na área de remuneração, que foi onde eu comecei. Hoje, se você perguntar para um profissional do sistema financeiro ele não sabe o que é isso, porque o computador faz tudo para ele: dá a informação pronta e ele não entende muito bem o que é aquilo. Hoje a tecnologia está muito avançada. Claro que se você se interessar e quiser saber, você vai lá e estuda. Mas se você não fizer você resolve o seu problema. Acho que, às vezes, se tira a profundidade das análises. Eu sinto falta hoje. No lado da comunicação a gente conversava muito, porque não tinha como conversar por e-mail. O e-mail foi ter depois. Quando eu estava no Citibank eu vi o primeiro e-mail. Oh! Falava: “Nossa! Existe um jeito...” E eu, por exemplo, não tinha e-mail, porque era uma pessoa Júnior e não tinha e-mail. Quando eu descobri aquilo eu pensei: “Que máximo!” Porque você consegue se comunicar por esse correio eletrônico, como se chamava. Demorou para essa coisa começar a funcionar de maneira mais intensa. Aí também. O que eu tinha que fazer? Tinha que levantar da mesa e ir falar na mesa da outra pessoa. Você conhecia a pessoa, olhava no olho dela, conversava e resolvia o assunto na hora. O que a gente faz hoje? Manda e-mail, volta e-mail... Às vezes, demora e não resolve, porque não é fácil. Às vezes, a tecnologia é muito legal. Claro, o mundo e o progresso tem a ver com isso. Só que por outro lado, eu acho que tirou muito do humano. Quando eu olho para o meu mundo, para a minha área, eu acho que as pessoas estão muito máquinas. Isso me dá um pouco de medo. A gente fica vendo esses filmes de futuro e pensa: “Onde isso vai parar?” Porque ninguém mais conversa, se toca... Tem uma coisa do ser humano de gostar de carinho que está se perdendo, ao longo do tempo, com a tecnologia. Eu acho que temos que cuidar disso.

P/1 – Voltando para a sua carreira, você falou um pouco da experiência do Citibank. Conte da sua passagem do Citibank para o Nacional, um banco querido e tal... E daí para a frente.

R – Então, o que aconteceu? Esse meu chefe tinha ido com esse grupo para o Nacional, naquela época que eu falei que iria ficar no Citibank. Acabei ficando lá por mais tempo. Daí eles estavam no Nacional, e o Citibank era um empresa muito agressiva, eu fiquei lá por quase sete anos. A cultura era muito dura, agressiva. Chegou uma hora que eu falei: “Estou cheia de brigar aqui.” Eu sou briguenta por natureza e me põem num lugar briguento, eu vou brigar mais ainda. Eu resolvi sair. Esse grupo tinha ido para o Nacional e eles sempre me convidavam para ir para lá, tinha muita oportunidade. Eu passei para a Rei Consultoria que me ajudou... Eu ia sair do Citibank para lá e aí falei: “Não.” E acabei aceitando o convite para ir para o Nacional. E foi muito bom, porque aí eu já estava bem mais velha, experiente. Pude viver numa empresa em que o principal valor era as pessoas. As melhores pessoas do mercado naquele momento estavam no Nacional, que foi uma época em que contrataram o pessoal do Citibank, porque estavam querendo reverter uma situação difícil pela qual o banco estava passando e, por isso, contratou profissionais muito bons. Eu tive a oportunidade de trabalhar um período num lugar que tinha um nível de excelência e participação altíssimos. A hierarquia era muito pouco rígida. Naquela época eu podia ficar o tempo inteiro fazendo coisas que eu sentia que de fato agregava valor para que eu estava trabalhando como recursos humanos. Como era uma empresa que prezava muito por essa questão das boas pessoas e profissionais, eu tive a oportunidade de encontrar gente muito boa, gente que eu já conhecia, que tinha ido para lá daquela época do Citibank e outras que até hoje a gente continua se relacionando. Muitos trabalham aqui no Santander, muitos trabalharam no Real, em outros lugares... Foi um grupo que foi indo junto para vários lugares. Tem festas e celebrações do Nacional até hoje, embora já tenham passado tantos anos. Foi uma experiência muito marcante. A minha experiência que era muito focada em recursos humanos, já em um nível gerencial, mas ainda focada num lado mais duro de RH, em remuneração; no Nacional eu tive a oportunidade de expandir e ir para um lado mais soft e trabalhar mais com desenvolvimento, coisas mais do humano mesmo no RH, que para mim foi importante para fazer o passo seguinte, que foi já assumir uma diretoria de recursos humanos num banco pequeno, que é o Interatlântico. Ele ajudou a dar uma alavancada na minha carreira super importante. Infelizmente, ele foi vendido logo. Eu estava lá há menos de três anos e o Nacional foi vendido para o Unibanco. Daí, então, eu voltei, muitos anos depois ao Unibanco, onde eu comecei, e encontrei um banco muito parecido com o que eu tinha visto no começo da minha carreira. E eu tinha evoluído bastante, não só hierarquicamente, mas também de maturidade. Já me sentia muito mais preparada do que aquela menina de vinte e poucos anos que começou... Cheguei lá no Unibanco e falei: “Não, não é aqui.” Mas o banco tinha sido comprado, eu fiquei um pouco. O mercado sempre faz isso: geralmente, as pessoas de empresas compradas estão mais vulneráveis para sair e, aí, eu acabei sendo convidada para ser diretora de RH do banco Interatlântico, que estava montando uma diretoria de RH na época. Um banco pequeno, com poucas pessoas, duzentas, mais ou menos... Aí foi um experiência bem interessante: a primeira de ser a primeira, que eu adorei. Mas como nesse mundo as fusões e aquisições não param de acontecer, o Interatlântico comprou um banco. Foi ao contrário, o processo inverso. Eu comecei a fazer o processo de fusão. Só que eu tinha que

ficar no Rio de Janeiro, porque tinham comprado o Boa Vista. Não dava para ficar no Rio, minha filha estava com, sei lá (pausa), 12 anos, ou menos até, nessa época, era muito novinha, então não dava para ficar viajando tanto: morar aqui, morar lá. Ficou meio confuso e eu resolvi sair e eu fui para (Orgew?) e mudei de área, a convite de um headhunter, como diretora de RH em uma empresa holandesa. Comecei a ter mais contato com o mundo fora, trabalhar com uma multinacional. Apesar de ter trabalhado no Citibank, o meu nível sempre ainda não... Eu tinha contato, mas as pessoas vinham aqui. No caso da (Orgew?), eu fui sentar no comitê executivo da empresa: "Putz, cresci mesmo!" (Risos). Aí fui para lá. Fiquei um tempo... Mas era uma empresa que tinha muita dúvida quanto ao que ela queria ser para a frente, se iriam crescer ou não, os investimentos. Estava se reposicionando no mercado. Foi interessante passar ali, naquele momento, a virada do ano 2000. Era uma empresa de tecnologia e todo mundo achava que o mundo ia acabar, que nada ia funcionar no dia seguinte, em primeiro de janeiro de 2000. Eu achei interessante viver essa experiência tensa de: "O que vai acontecer na virada?" Que funcionou muito bem, obrigada. Não aconteceu nada de tão grave assim. Foi legal passar nessa empresa. Mas aí, de novo, como eu fui para o Unibanco na primeira vez: "Nossa, eu estou numa empresa em que eu já estou no topo, no primeiro nível da empresa." Era o presidente e eu. Era grande, tinha três ou quatro mil funcionários, mas era uma empresa que não sabia muito para onde ir. Aí eu falei: "Para continuar crescendo..." Eu ia fazer 40 anos, pensei: "Não, acho que aqui não é o lugar que vai durar muito." Muito sem perspectiva. Aí apareceu o Real. O Fernando Lanzer, que era o diretor de RH do Real, para ir para o Real, porque o ABN AMRO tinha comprado o Real, o Fernando era do ABN AMRO. Ele estava na Holanda e veio para assumir o RH do banco. Como eu tinha muita experiência com fusões e como o RH do ABN AMRO era muito pequeno e o Real praticamente não tinha recursos humanos, ele teve que montar a equipe toda. Ele me convidou. Em termos de estrutura e hierarquia, eu dei um passo para trás, porque eu era a primeira de RH e passei a ser uma segunda, reportando para o primeiro de RH. Mas achei que o fato de ir para um banco como o Real, comprado pelo ABN AMRO, um banco holandês super legal... Falei: "Putz, aqui tem uma perspectiva muito boa de carreira, de poder fazer coisas legais." E também tinha um grupo de pessoas aqui muito bom, não só nos negócios como também nos recursos humanos, pois sempre me interessou trabalhar perto de gente muito boa. Eu vim, conversei, fiz as entrevistas e acabei começando no Real em 2000.

(Troca de fita)

P/1 – Lilian, conta para a gente como foi voltar para o banco, o Banco Real e como foi esse período até a chegada do Santander? Quais eram os seus desafios e dificuldades?

R – Quando eu fui para o Real já fazia um ano que ele havia sido comprado pelo ABN AMRO. Já tinha, de certa forma, uma equipe, e várias oportunidades dentro do RH. Quando o Fernando me convidou foi para fazer aquela parte de remuneração, benefícios, orçamento... Tudo que eu fazia lá atrás. Eu falei: "Não! Eu não quero fazer isso." "Mas eu preciso de você." Eu sempre fui conhecida no mercado por ser alguém dessa área de RH em bancos. Fui e aceito com a seguinte condição: "Que depois você me dê a área de relacionamento com a área de negócios." Que a gente chamava na época de line personnel officer ou generalista de RH, que é a pessoa que cuida dos negócios em RH. Ele falou: "Tá bom, você fica um tempo com remuneração, reorganiza tudo e depois eu lhe dou a outra área." Eu fui fazer esta área. Já tinha uma parte da equipe formada. Eu formei, trouxe o resto e basicamente o que eu fiz foi estruturar toda a remuneração do banco que não tinha muita coisa. Era montar nível salarial, de cargos, montar planilha de bônus, participação nos lucros, negociar com o sindicato. Esse começo foi bem intenso e de muito trabalho. Tinha a McKinsey na época, eu acho, fazendo o trabalho estratégico do banco. Eu participava desse grupo de trabalho como representante de RH no processo de integração. Como eu tinha experiência em integração, foi muito legal. Foi interessante participar porque era todo o plano estratégico da integração e eu liderava a frente de RH, foi bem gostoso. Depois disso, eu assumi a área que nós chamamos de generalista de RH e aí era muito mais gostoso, porque você está perto do negócio, se relacionando com todos os diretores para falar de estratégia de negócio e de como o RH os ajuda a fazer a estratégia. Foi bem legal. Eu gostava muito de trabalhar no Real. E aí, três anos depois, no começo de 2003, o Fernando foi convidado para ir à Holanda novamente. Ele já tinha ficado lá por um tempo. A gente tinha muito relacionamento com o corporativo da Holanda. Eu sempre ia para lá. A gente vivia muito no meio deles. Todos juntos. O Fernando foi convidado para fazer uma posição lá. A diretoria de RH ficou vaga e o Fábio me convidou para ficar. Eu confirmei que tinha sido uma decisão legal, do tipo "voltei para trás, acho que fiz um bom trabalho nesses três anos e acabei sendo reconhecida pelo banco." Quando o meu chefe, o Fernando, foi expatriado eu fui promovida a primeira de RH do Banco Real. Isso foi em Janeiro de 2003. Aí foi uma delícia, porque eu voltei a ser primeira, que era uma coisa que eu gostava e queria. Numa empresa que eu amava, eu amava o meu chefe, o Fábio, enfim... Foi tudo favorável para se fazer um trabalho bom. Isso foram três anos e meio quando eu resolvi dar um tempo. Parei tudo e fui embora do Real, pedi demissão e fiz dois anos do que hoje eu chamo de sabático, mas na época eu não sabia direito... Eu sabia o que eu ia fazer, mas eu não sabia se eu iria querer voltar e trabalhar de novo. Apesar de gostar muito do Real e do que eu fazia, eu achei que, eu tinha 45 anos nessa época e falei: "Nossa. Acho que eu preciso parar." Eu vinha nesse ritmo de muito trabalho, já tinha me separado e casado de novo. Tinha construído um hotel, eu tenho um negócio próprio até hoje. A minha vida era toda louca e eu achei que eu estava chegando numa fase de maturidade que eu achava que eu não tinha cuidado direito da minha filha, que eu não cuidava da minha casa, que eu não dava atenção para o meu marido, e não cuidava do meu negócio, que era o hotel... Eu entrei numa crise mais pessoal e falei: "Vou parar." Eu parei. Eu e Fábio conversamos no começo do ano de 2006. Quando foi final de julho, eu saí. Foram alguns meses de preparação para a minha saída. Eu fiquei dois anos fora. Foi o máximo, porque eu fui estudar, que é uma coisa que eu adorava, mas não dava tempo. Fui fazer pós-graduação. Depois eu fui fazer uma formação em coaching que demorou um ano e meio, foi um curso mais puxado em que eu precisava de tempo para me dedicar. Eu acabei fazendo isso. Cuidava do meu hotel, viajava, me divertia, cuidava da casa, ficava com a minha filha, cuidava dos meus pais. Nessa época eles fizeram bodas de ouro e eu fiz toda a festa, organizei... Eram coisas que eu sentia muita falta. Eu achava que a minha vida não era completa e que eu era uma executiva que só trabalhava e não cuidava do resto. Aí eu fiz dois anos de mocinha, de mulherzinha (risos). E foi muito bom para tudo: para a saúde, para a cabeça, para repensar o que se quer da vida. Nessa formação em coaching, que é bem profunda e que para você se tornar um coach é preciso passar pelo processo. Ali eu descobri que eu gosto dessa vida (risos). Por mais que você sofra e trabalhe muito tem um lado que é muito bom e que me realiza. Eu falei: "Vou fazer mais uma etapa de vida corporativa." Eu poderia ter ido para consultoria de RH e virar coach, qualquer coisa assim. Esse processo me ajudou a chegar a essa conclusão. Eu, então, decidi que ia voltar para algum trabalho, alguma empresa. Algumas pessoas começaram a falar: "Mas por que você não volta a

trabalhar com o Fábio? Ele gosta tanto de você e você dele.” Eu falava: “Não, isso não existe.” O Banco Real estava lá, tinha acabado de ser vendido. Eu não estava aqui para ver a venda, mas acompanhava muito de perto, com várias pessoas: “Por que você não volta a trabalhar com o Fábio?” “Gente, não tem isso. O Fábio está lá no banco. As pessoas estão lá.” Na época que eu estava fora tinha alguns headhunters que me ligavam e perguntavam: “Você quer voltar?” Eu falava: “Não quero, mas não me deleta. Me deixa guardada no seu banco de dados porque, de repente eu vou querer voltar.” Eu falei com alguns headhunters que eu queria voltar. Foi no começo de 2008, o mercado ainda estava muito bom, pois foi antes da crise de 2008, que foi mais para a frente. Tinha muita oportunidade de trabalho e eu tive algumas boas oportunidades, duas bem concretas e muito legais. Eu estava praticamente pronta quando o presidente de uma dessas grandes indústrias muito amigo do Fábio liga para ele para pegar referências minhas. E eu já estava falando para o Fábio que eu estava pensando em voltar e ele lidando com as mudanças, com a chegada do Santander. No meio disso, ele foi apontado para ser o presidente do banco. Então, a gente já sabia que ele seria o presidente do Santander. Ai ele falou: “Você vai trabalhar lá? Você vai sair de São Paulo?” Eu falei: “Pois é, essa é a minha dúvida. Para trabalhar lá eu vou ter que sair daqui, morar em outro lugar. Vou ter que ficar viajando, o que é muito complicado.” Mas eu falei: “Ah, Fábio, eu acho que é uma oportunidade.” Nesse tempo apareceu outra oportunidade, em outro banco. Eu liguei para ele, para trocarmos ideias. Esse presidente tinha ligado para pegar referências minhas. Sabia que eu ia voltar. Quando ele soube do outro banco, ele falou: “Não. Lá você não vai trabalhar.” Era concorrência: “Não, de jeito nenhum. Vem trabalhar aqui.” Eu falei: “Como?” “Você vem trabalhar comigo.” Eu falei: “Opa!” Tem coisas na vida que a gente aprende: gostar do chefe é tudo na vida, senão você não trabalha direito. A gente se dá muito bem. Trabalhamos muito bem juntos, o Fábio e eu. Ele falou: “Bom, você quer trabalhar aqui?” Eu falei: “Vamos conversar.” Ele me pôs para conversar com o Portela, que hoje é o meu chefe. Eu adorei o Portela. O Fábio falou: “Lilian, acho que tem chances.” E aí fechamos. Eu voltei para o banco exatamente dois anos depois. Saí em final de julho e em final de julho de 2008 eu estava no Santander. São três anos e meio já.

P/1 – Como foi essa volta? Como foi encontrar o banco diferente, grande? Como você se sentiu aqui?

R – Eu me lembro perfeitamente do primeiro dia: foi fantástico. Eu encontrei muita gente querida. Não foi aquela coisa de começar num novo emprego, onde você não conhece ninguém ou somente o pessoal que te entrevistou, mas que você não tem intimidade; ou que você conhece um ali e outro aqui. Eu conhecia metade do banco e adorava. Foi muito gostoso. Eu me senti em casa. Foi muito legal participar de todo o desenho, de como seria o banco e tudo o que a gente definiu desde o começo. O Fábio sempre foi muito importante, inspirador. Foi muito gostoso de fazer, com um pouco de: “Ai, que banco é esse?” Foram muitas diferenças, mas como eu não tinha passado... Para algumas pessoas que estavam no Real talvez tenha sido mais duro. Como eu estava fora, estava menos contaminada. Eu não estava vivendo aqueles últimos anos de Real. Eu não passei aquele período de tristeza, em que o Real foi vendido, aquele luto aqui dentro... Nada disso eu vivi. Eu estava muito bem e isso foi super importante para me colocar numa posição de trabalho em que eu tinha claramente o que eu queria fazer, o que ia ser e sempre alinhado com o Fábio. O começo não foi fácil, porque teve todo o problema de integrar, de reduzir pessoas, e, nesse caso, não só eu ter de fazer pessoalmente na minha equipe como de coordenar tudo aquilo no banco, ainda nesse começo. Isso é difícil. Você sofre, mas eu acho que até isso nós fizemos bem feito. Os desafios no Santander eram muito grandes também. Veio a crise, o que coloca uma dificuldade maior, mas a gente estava muito animado, querendo fazer a coisa dar certo. Acho que o começo foi bem importante. Muito rapidamente eu consegui fazer todas as políticas de RH para o banco como um todo e acabar com esse negócio de políticas do Real e do Santander e fazer tudo como uma coisa só. Eu defini muito claramente que seria isso e também defini que tipo, que área de recursos humanos eu gostaria de ter para o banco. Até hoje existe esse trabalho que começou sendo chamado de Visão de Futuro de RH, que hoje nós já chegamos nesse futuro, ou seja, estamos na forma de como gostaríamos de trabalhar: humanizar bastante o banco, organizar tudo o que seria o RH para o banco e o que seria esse RH para o próprio RH, que era uma das minhas frustrações antigas, do quanto a gente consegue realizar em RH. Eu vim com essa ideia de fazer uma coisa muito legal e diferente dentro da própria área de RH. Isso também me deu bastante ânimo e gás para fazer. Esses três anos e meio tem sido de muito aprendizado e a experiência que eu pude adquirir nesse período foi muito grande, por lidar com todo o ambiente mais soft do Real. No Santander ele é mais hard, ele é mais duro. Eu fui aprendendo a lidar com isso. Acho que eu não tive tantas dificuldades por conta daquilo que eu disse no começo, eu vivi tantas situações, empresas diferentes que isso me preparou para eu não me assustar tanto com mudanças e diferenças. Mas sempre cada um é um: trabalhar com um americano, com um holandês, de repente você encontra agora espanhóis, que são super diferentes e você vai aprendendo a lidar: o que eu gosto? O que eu talvez não goste tanto e o que eu posso fazer para ajudar aqui? O que é muito importante nesse contexto é o momento que o banco está passando e tem passado. O Santander começou a ficar grande e a ser uma empresa de fato global muito recente. Nós estamos fazendo parte dessa história. A compra do Real foi um movimento muito importante para o Santander, no tamanho que ele adquiriu no mundo, nessa coisa da diversidade geográfica; Adquiriu nos Estados Unidos, cresceu em UK [United Kingdom] ... Ele está se tornando global e nós estamos participando desse processo de evolução. Essas mudanças são aprendizados. Falávamos que era um espanhol que ia se colocando nos lugares com o jeito espanhol dele, de repente tendo que passar por uma mudança sobre isso para poder de fato ser um banco global. Fazia parte dessas discussões na Espanha, que eu faço com o grupo corporativo de RH do banco tem sido uma experiência interessante. Ver toda a mudança que o banco está passando e que tem de passar. Está sendo super intenso, tanto que três anos e meio passaram voando.

P/1 – Como é que você define o seu papel de gestora de recursos humanos aqui do Santander Brasil e como é essa relação com a matriz, quem sabe com o Santander no Chile, na Argentina? Isso existe?

R – A gente é considerado como uma divisão para o banco. Então, tem lá a Divisão América, que tem todos os países da América Latina, e o Brasil é como um par para essa divisão e, por isso a nossa relação é direta com essa hierarquia. O relacionamento com os outros países é muito com a Espanha, eu tenho os meus chefes e todo o relacionamento é lá. Com os outros países a gente se encontra a cada dois anos em reuniões de recursos humanos. Fazer a gestão de RH para esse banco, com essa complexidade toda é difícil e complexo. Porque não é só fazer a gestão de 54 mil pessoas, mas é uma questão de você estar num movimento de mudança muito grande, de integração e fusão de duas culturas muito

diferentes do Brasil. Tudo isso que a gente viu nesse período, a complexidade da integração é muito forte, pelo tamanho e pela diferença. A gente decidiu por aproveitar as diferenças e fazer o melhor dos dois, mas isso dá mais trabalho do que simplesmente pegar colocar o Santander por cima do Real e, assim, matar o Real, como dizer: “Olha só, isso aqui não existe mais. Joga fora e vamos começar uma vida nova a partir de agora.” Não foi essa a decisão justamente para poder aproveitar o que o Real tem de bom. Isso torna muito complexo. Isso é uma coisa. A segunda é que do jeito que o mundo está hoje, e isso já falamos anteriormente, as pessoas estão mais inseguras. Toda a segurança que cada vez menos temos com relação ao emprego, ao mundo, ao que vai acontecer e toda a rapidez que as coisas acontecem e todas as mudanças que a gente enfrenta diariamente, tudo isso faz com que as pessoas se sintam menos tranquilas. Nesse sentido, recursos humanos torna uma importância muito grande, pois acaba sendo o lugar onde as pessoas vão buscar o conforto. O mundo está complexo, correndo, os gestores não tem tempo de dedicar para as pessoas, por mais que a gente acredite que a melhor forma de lidar com essa complexidade... Se os gestores pudessem lidar com as suas equipes com mais atenção e tempo, a gente conseguiria lidar com essas dificuldades todas deste mundo. Mas as pessoas não tem tempo. Isso não é um mal do Santander, mas algo que o mundo está vivendo. Isso faz com que RH seja muito demandado e, às vezes, se confunde um pouco qual é o papel do RH e qual o papel do gestor. Tem gente que nos procura para fazermos o papel deles, os gestores, ou o funcionário quer que a gente faça o papel que o seu gestor não está fazendo. Nós estamos o tempo todo lidando com isso: até onde eu posso ir? Até onde eu não devo ir para o gestor fazer o seu papel? É criar formas para que o funcionário se sinta... Ao mesmo tempo que eu não posso cuidar de tudo, eu não posso deixar ele se sentir solto e abandonado. Toda essa discussão de até onde vai o RH, o que faz e o que não faz, tem sido tema da nossa pauta constantemente. É um desafio. Você fala: “Ah, terminou a integração, está tudo tranquilo.” Imagina, está tudo agitado. Tem sempre muita coisa.

P/1 – Como você definiria essa nova política de RH do Santander hoje?

R – É uma empresa que decidiu valorizar o lado humano, mas sem muita fantasia: “Ah, somos legais e bonzinhos.” É uma empresa que é o que é, mais dura na forma de relacionamento, quando eu falo dura eu quero dizer objetiva. Hoje a política de recursos humanos é algo que está indo em direção de atender um banco desses, que é muito seguro, um banco muito forte como empresa, que passa pelas crises e dificuldades de forma muito firme, de pé. E como o RH apóia isso? Apóia políticas que sejam compatíveis com isso, com a simplicidade que a gente precisa ter para atender as demandas de mercado com agilidade e flexibilidade. Muito simplesmente, talvez, falando: ser muito ágil e muito simples e, por outro lado, valorizar o lado humano e entender que dentro de cada funcionário tem muito mais do que a Lillian que está trabalhando aqui. Tem a mãe, a filha, a esposa, a dona de casa, que tem todos os problemas que tem; que gosta de passear, viajar, comer, pedalar. Então, se eu conseguir, para cada uma das mais de 50 mil pessoas, fazer com que ela consiga se sentir bem aqui dentro, identificado com essa empresa, como se de fato tenha escolhido trabalhar no Santander porque ele acredita no que estamos construindo e que nossos valores são compatíveis; e que ele se sinta inteiramente atendido nas suas necessidades, não só como um empregado, mas como uma pessoa, um ser humano, eu vou ter feito bem o meu trabalho. Parece simples, mas não é (risos).

P/1 – Se você pudesse definir um perfil ideal para um colaborador do banco, qual seria ele? O que precisaria ter essa pessoa para ser um funcionário ideal?

R – Primeiro: tem que gostar do que faz. E ter a chance de fazer essa avaliação: “Eu gosto do Santander e eu me identifico com o que eu faço aqui.” A partir daí fica tudo mais fácil. Depois disso tem as características que tem a ver com o banco: tem que gostar de trabalhar muito, tem que gostar de fazer resultado, porque o banco é muito focado em resultado, e tem de ser o mais objetivo possível. Não dá para ficar “floreando” muito aqui. Perguntado, você tem de saber a resposta. Tem uma coisa da objetividade que é muito importante. E depende da área. É uma empresa que tem um conservadorismo quanto aos riscos, não é uma empresa que arrisca tanto, porque é justamente isso que traz essa fortaleza que a gente fala. Tem um arrojo comercial, mas tem um conservadorismo quanto aos riscos. Que tipo de funcionário é esse que tem de ser arrojado, mas que sabe a medida do risco? Que sabe entender que existem regras e políticas muito rígidas, mas que também tem um mundo de oportunidades por ser uma empresa global, presente em muitos países. É uma empresa que valoriza muito essa questão da diversidade geográfica, de se ter oportunidades de carreira. Então, alguém que tenha interesse em crescer profissionalmente, o Santander é uma empresa que valoriza muito o funcionário internamente. Se você tem uma posição vaga, entre você trazer uma pessoa de fora ou fazer a promoção de um funcionário interno, o banco sempre vai priorizar trazer alguém da casa. Se alguém está interessado em fazer carreira e uma história, é um tipo de pessoa que vale a pena trabalhar aqui no Santander. Não pode ser mole (risos). Tem que ser ponta firme, durão e bem objetivo.

P/1 – Gerindo toda essa área de RH, o que significa, no seu ponto de vista, uma instituição ser eficiente? O que ela precisa fazer para ser eficiente? Como ela precisa estar?

R – Acho que ele precisa ter muito foco e produtividade. Como é que eu faço algo usando o menor volume de recursos possível? Como eu faço o melhor? É um empresa voltada para isso. E para ser eficiente é preciso pensar formas diferentes de fazer: inovar para conseguir ganhar produtividade e eficiência, ter metas claras e objetivas também é importante, porque aí você sabe para onde está indo. Isso define para onde a gente vai, visão e modelo e, depois, o que eu faço para chegar lá? Portanto: ter um plano claro, metas objetivas. Isso também passa por aí. A eficiência é muito simples. Por que? Quanto mais você complica menos eficiente você é. Se você fica inventando coisas o resultado vai ser o mesmo. A questão da simplicidade não é para se fazer o básico, mas sim tirar tudo o que dificulta qualquer processo ou relacionamento. E claro, sempre com os clientes. Tudo isso tem de pensar: por que eu estou fazendo tudo isso? Tem algum sentido para o meu cliente? Se não tem, não faz. Acho que a eficiência tem a ver com o parar um pouco para pensar e ver tudo o que temos feito; e não só o “o que” temos feito, e sim, o



“como” temos feito, que é muito mais focado na forma de como se fazem as coisas para poder ter certeza de que está fazendo em prol do cliente. Se a gente puder sempre parar para perguntar se o que nós fazemos tem algum valor agregado para o cliente, isso seria perfeito. Se não tem, não faz. Às vezes, a gente se perde um pouco nesse mundo da burocracia, da ineficiência... Tem uma questão da hierarquia e que nos processos decisórios pode ser mais ágil para a eficiência melhorar. E quanto mais ágil você for e mais rápido para tomar a decisão, seja ela qual for, “vai ou não vai”, “sim ou não”, decide para sair da frente e fazer a próxima coisa. Ter um ritmo também é importante.

P/1 – E quem é esse cliente do RH?

R – O cliente do RH são todos os funcionários. Tem duas formas de olhar isso. A gente gosta de olhar o cliente lá na ponta... O cliente do RH, que é o funcionário, ele está lá para atender o cliente de fora. Então, podemos dizer que o nosso cliente também está lá fora, o cliente do banco, mas o nosso foco importante é nas pessoas. A gente não consegue, fisicamente, estar presente em todas as pessoas. Temos de trabalhar através do gestor. Os clientes do RH são todos funcionários, a gente cria múltiplas formas de atender esse cliente, seja por todas as vias e os programas que a gente tem para dar acesso aos funcionários; seja na forma de atendimento mesmo, via central, para você falar com o funcionário; seja via gestor, que é o grande canal de comunicação no dia a dia com o funcionário.

P/1 – Em relação à sustentabilidade, quais são as práticas responsáveis da área? Como você vê a importância de ser sustentável?

R – Nós temos muitas histórias boas com relação à sustentabilidade e acho que especificamente dentro de RH alguns focos. Eu vou destacar dois. Um, que é o Investimento Social Privado, que hoje está com Recursos Humanos mas já estive com a diretoria de Sustentabilidade, como a maioria das coisas que nasce lá e depois que se desenvolve é passado para alguém cuidar, eu assumi a área de Investimento Social Privado, que escolheu como foco trabalhar com educação e educação muito básica no Brasil. Temos uma série de projetos que a gente ajuda a melhorar a educação no ensino básico e médio no Brasil. A gente gere esta área, tem uma equipe que toma conta de Investimento Social Privado, e a gente gere isso através de um comitê em que participam vários diretores do banco, onde se decide quais os principais focos do ano, sempre voltado para a educação, mas decidindo quais as ações que serão realizadas, o orçamento que será investido. Tem uma equipe grande que suporta essa área dentro de RH. E a outra área que o RH atua forte é a diversidade. A gente traz um pouco das diferenças do mundo para dentro do banco, mas também olhando um pouco para fora. A gente tem uma equipe que cuida dessa questão da diversidade, em que privilegamos alguns grupos, focos, para poder ajudar na melhoria da inserção das minorias no mercado de trabalho. Isto está ligado à sustentabilidade. A gente está falando de negros, deficiência, de mulheres – para elas crescerem nas carreiras, que no caso do banco já são 60% de mulheres trabalhando, mas a ascensão na carreira delas é ainda muito baixo, e também o público de gays, lésbicas e simpatizantes, todo esse grupo. São quatro focos: LGBT [Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transsexuais] negros, pessoas com deficiência e mulheres. Então, na diversidade, acontecem projetos desde se inserir essas pessoas para dentro do banco, como também desenvolver programas para ajudar na educação. No caso de negros, a gente apóia e faz parcerias com universidades para poder ajudar a população negra a melhorar e a se desenvolver na educação para poder alcançar o mercado de trabalho. Temos muitas iniciativas voltadas para a diversidade. Pessoas com deficiência tem lei, tem cota, a gente acompanha, cumpre, mas não só pela questão da lei, mas também para de fato criarmos um ambiente onde as pessoas possam trabalhar bem, que possam lidar com a questão da deficiência física de uma forma mais natural do que antes. Hoje a gente está mais acostumado, tem muita gente trabalhando, programas de formação. Não só nós, mas em parceria com a Febraban [Federação Brasileira de Bancos], muitos programas de formação para pessoas com deficiência terem um mínimo de educação e poderem atingir o mercado de trabalho.

P/1 – Pensando num futuro, como é que você imagina a relação do banco com a sociedade daqui uns uns anos? Como é que vai estar?

R – Eu acho que vai estar muito diferente, porque o mundo está mudando muito rápido. Eu acredito que as gerações mais jovens estão acessando, já dentro do mercado de trabalho, os famosos da geração Y, X, baby boomers e etc., a convivência dessas gerações dentro das empresas torna... A forma como a empresa está organizada tem de mudar e não pode demorar muito para mudar, porque hoje já está, para muitos jovens, a grande maioria das empresas está lidando com a dificuldade dos jovens de se adaptar ou de querer ficar numa empresa em que as estruturas são muito rígidas. O jovem não aceita muito essa rigidez, seja da hierarquia ou da estrutura. Você está aqui para fazer... Fica mais limitado, ele quer participar e estar presente em várias coisas, ele quer entender melhor como funciona tudo. Assim como o jovem que está aqui dentro vive esse dilema, essa dúvida, se eu quero ou não, tanto que tem muito turnover no nível mais jovem de idade. Acho que isso faz com que a forma como as organizações vão estar daqui uns anos vai ser diferente e vai refletir no cliente e, portanto, no que a gente entrega como empresa. A gente tem estudado bastante dentro de RH como a gente faz para se relacionar melhor com o público jovem. Assim, estaremos nos relacionando melhor com o empregado, que é jovem e que tem muita gente aqui, a idade média do funcionário hoje é de 32 anos, tem muita gente menos de 30 anos aqui dentro. E dessa forma a gente ajuda a facilitar o que é esse cliente que está entrando dentro do mercado, como ele quer se relacionar com o banco, e não tanto na forma de produto, mas como relacionamento. Quando decidimos que queremos ser um banco em que as pessoas escolhem para trabalhar e ser o primeiro banco dos clientes, e que eles gostem de trabalhar com a gente... Conhecendo isso acho que vamos ter uma posição bastante diferente lá na frente, com relação aos cliente e aos funcionários. Toda a questão de retenção e atração que é muito importante no mercado hoje em dia.

P/1 – Retomando algumas questões pessoais, você falou da sua filha, qual o nome dela? O que ela faz? Como é a relação de vocês?

R – A Luiza tem 25 anos, é professora, ela decidiu ir para um mundo acadêmico. Ela sempre foi muito estudiosa. Ela fez Jornalismo e Letras e hoje é professora numa escola particular de alunos de 12. Ela saiu de casa faz dois anos. É bastante independente. Isso tem a ver com a mãe com essa história de ‘deixa para o mundo’, porque a vida é essa, por ter trabalhado bastante... Muito rapidamente ela foi independente, mora sozinha já faz uns dois anos e meio, mas a gente tem uma relação super boa. A gente sempre se encontra. É muito legal quando de repente você para e vê que tem uma filha adulta, é isso que ela é, por mais que a gente não queira (risos)... De repente ela fica adulta, vira uma mulher, o relacionamento com a mãe também muda. É muito gostoso ver essa fase dela de mulher e todas as dúvidas profissionais e pessoais que ela tem na vida, apesar de ela e eu entendermos bem a diferenças entre mãe e amiga, mas a proximidade traz... Na hora você se assusta um pouco: “Nossa, estou ficando velha. Eu tenho uma filha dessa idade.” É muito legal viver isso.

P/1 – Indo para uma questão mais avaliativa, como você define um banco?

R – Banco é um serviço que é necessário, muito útil e que facilita a vida das pessoas. Tão simples e tão complexo quanto isso. Ao longo do tempo eu fui chegando à conclusão de que não é um negócio difícil. Ele é útil e necessário só que como tem vários bancos, além de ser útil e necessário, é legal facilitar a vida. Ele é, pretende ser cada vez mais um banco que facilita a vida do cliente; quanto menos a gente atrapalhar a vida dele é melhor. Porque é justamente isso: as pessoas estão procurando muito mais um facilitador e um jeito de resolver a sua vida do que um dificultador. Além disso, o banco é um agente transformador na sociedade, falando de um jeito mais estratégico ou mais amplo talvez. Porque uma coisa é você ter um banco no dia a dia para viver, você não pode viver sem o banco hoje. A outra coisa é que papel ele tem na sociedade? Um papel de desenvolvedor, pois ele ajuda a financiar o desenvolvimento e, no caso aqui do Brasil, muito fortemente, seja para grandes empresas, em que a gente ajuda a colocar o projeto dessas empresas em prática, seja para as pessoas, em que ajudamos a tornar os sonhos realidade: comprar casa, carro, financiar alguma coisa que eu quero. Acho que são esses dois lados: o papel macro e o dia a dia. Mesmo nesse papel mais macro, de financiador, estimulador e viabilizador do crescimento da sociedade, mesmo assim, ele tem de ser muito fácil, simples e muito ágil para poder funcionar bem e permitir com que essas coisas aconteçam e que o projeto se realize.

P/1 – Quais os seus maiores aprendizados nessa sua carreira de banco, no RH, olhando para as pessoas?

R – Nossa, foram tantos. Eu acho que primeiro: aprender que as pessoas são diferentes e que você não pode ter soluções iguais para pessoas diferentes. Tem de entender que existe muita diferença e que, portanto, você precisa estar preparado para reconhecer e atender as diferenças das pessoas, acho que talvez seja a principal coisa. Outra coisa que eu fui sempre aprendendo e parando para pensar é sair da perspectiva do RH, no meu caso, e ver que isso aqui é bom porque é bom e entrar na perspectiva do outro. Entender, ouvir aquele outro, entrar no lugar dele. Isso serve para funcionário, para quem trabalha com cliente, aprender a se colocar no lugar do cliente. Para entender você tem que aprender a fazer perguntas e não apenas dar a resposta. No meu trabalho é mais importante você saber fazer perguntas na hora certa do que sair dando respostas para tudo, porque, às vezes, aquela receita que serviu logo ali atrás não serve mais. Mesmo numa experiência acumulada, que é muito importante e legal, porque você viveu coisas e isso lhe traz a maturidade, você não pode assumir que sabe tudo e sair por aí ditando regras. Um pouco de humildade e ouvido aberto, por isso temos dois ouvidos e uma boca só, para ouvir mais, saber mais e se colocar no lugar do outro. Esse é para mim um dos principais aprendizados da minha história.

P/1 – Quais os valores necessários para tornar o Santander uma instituição perene?

R – Acho que cuidar bem dos clientes e cuidar bem em todos os sentidos. Eles vão ficar aqui, vão trazer outros e dar resultado para a gente. Isso nos torna perene. Pode fazer investimento e outras coisas. Para cuidar bem dos clientes tem de cuidar bem dos funcionários, porque são eles que estão em contato com os clientes sempre. Para ser perene você tem de investir nas melhorias tecnológicas, estar sempre pronto para o mercado e poder se antecipar para fazer os melhores investimentos nos processos de tecnologia, que são importantes, para isso você tem os funcionários. Se você investe neles e se preocupa com eles, em manter as pessoas aqui bem, felizes e engajadas, acho que aí conseguiremos uma equação excelente. Isso envolve os outros públicos que se relacionam conosco: os fornecedores, todo o mundo... Mas se você tem o foco no cliente e no funcionário o resto é consequência natural.

P/1 – O que você acha desta iniciativa do banco de mostrar a sua identidade, a sua história através da trajetória dos seus colaboradores e funcionários?

R – Acho bem interessante porque, na verdade, muita gente pergunta: “O banco fez, o banco não fez, o banco deixou, o banco não pode.” Na verdade, esse banco não existe. São prédios, agências, móveis, equipamentos. O banco é formado pelas pessoas que tem, e a gente é que faz o banco ser assim ou assado. Fazer essa trajetória e dar essa cara de gente, essa alma para o banco, eu acho isso muito legal. No fundo é a soma... Se nós pudéssemos fazer isso com todos os funcionários para entender... Na verdade, o banco é a soma de todos nós. Eu achei muito legal isso. Quero ver o resultado. Estou curiosa.

P/1 – E o que você achou de ter sentado aí e ter contado um pouco da sua história para a gente?

R – Eu achei legal, gostoso. Para mim é sempre bom viver assim. Eu acho que eu tenho muita felicidade na minha vida. É uma história que eu gosto de ter vivido. Quando eu vou te contando, eu vou relembrando. Vem as memórias da infância, de coisas que a gente não para pra pensar toda hora. É muito gostoso. E de ter colaborado também. É bom sentir que a sua vida e a sua história ajudam a construir uma coisa tão legal que temos hoje aqui, o Santander. São essas duas sensações: uma de reviver, que dá alegria e orgulho, e a outra de colaboração com esse projeto que está sendo feito. É bem gostoso.

P/1 – Em nome da vice-presidência de marca, marketing, comunicação e interatividade e também do Museu da Pessoa eu agradeço a sua participação. Muito obrigada!

R – Eu que agradeço. Muito obrigada.

--- FIM DA ENTREVISTA ---

Dúvidas

Orgew