

# MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

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

Redecard, ano 10: uma história a muitas vozes (REDE)

## "O coração da empresa são as pessoas"

História de [Carlos Eduardo Pégolo](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 28/11/2006

---

Redecard

Depoimento de Carlos Eduardo Pégolo

Entrevistado por Márcia Luis e Deise Daou

São Paulo, 23 de agosto de 2006

Realização Museu da Pessoa

Entrevista REDE\_HV023

Transcrito por Écio Gonçalves da Rocha

Revisado por Teresa de Carvalho Magalhães

P/1 – Boa tarde, Carlos Eduardo.

R – Boa tarde.

P/1 – Para começar eu gostaria que você me dissesse o seu nome, local e data de nascimento.

R – Carlos Eduardo Pégolo, nascido em 2 de agosto de 1960, São Paulo, capital.

P/1 – Ah, fez aniversário recentemente. Meus parabéns.

R – Obrigado.

P/1 – E qual é o nome dos seus pais?

R – Jaime Pégolo e Olga (Delatali?) Pégolo.

P/1 – E você sabe a origem do nome da sua família?

R – Pégolo é origem italiana. Agora, o significado ou coisa assim não tenho a mínima idéia. Sei que veio da parte central da Itália, parte de Roma. Esse sobrenome aqui no Brasil é o mesmo ramo da família.

P/1 – E quem veio pro Brasil?

R – Por parte de pai, meu avô, da família Pégolo. Meu avô veio para cá acho que com meses ou um ano de vida. A minha avó por parte paterna nasceu aqui e por parte de mãe também. Minha mãe é \_\_\_\_ Aparecida e meu avô Atilio por parte materna veio para cá com 11 meses, pro Brasil. Ele conheceu a minha avó, que era brasileira, filha de italiano. Eu tenho italiano dos dois lados, 100% a mesma origem.

P/1 – E a família da tua mãe é origem italiana, mas de que região da Itália, você sabe?

R – Meu avô era da parte da Calábria, calabrês.

P/1 – E qual é a profissão dos teus pais, Pégolo?

R – Meu pai está aposentado atualmente. Ele fez contabilidade quando era mais novo, no curso técnico, e depois, que era uma coisa que ele tinha na infância dele, foi fazer Direito já com 40 e poucos anos. Era um sonho que ele tinha, não sei se era um sonho ou um desejo que ele não conseguiu cumprir quando era mais novo, foi fazer Direito depois de uma certa idade. Então também é advogado, está aposentado atualmente. E minha mãe é do lar, é mãe antiga, só do lar.

P/1 – Carlos, me diz uma coisa. Seu pai trabalhava como contador e advogado?

R – Então, ele trabalhou no começo. Quer dizer, ele foi fazer o Direito mesmo depois, depois dos 40 anos de idade. Ele trabalhou sempre como contador. Ele trabalhou em empresas e uma boa parte depois do tempo produtivo com uma empresa própria, ele tinha uma empresa de contabilidade. Então fazia serviços desde imposto de renda, contabilidade de outras empresas, condomínio, esse tipo de coisa.

P/1 – E me fala uma coisa, Pégolo, você consegue me descrever o bairro, a rua da sua infância?

R – Consigo. Eu nasci no Planalto Paulista, mas com 11 meses já saí de lá e fui morar na Rua Orissanga. Essa Rua Orissanga é próxima à Praça da Árvore e é uma rua interessante que ela era uma rua tipo uma vilinha, quer dizer, que é só de entrada. Mas eu lembro que era uma rua, que a origem desse monte de casinha, que eram casas que foram construídas, foi a minha mãe que me contou, em 1940 por aí, 1945, 1945, e era um pessoal da classe operária. O meu avô por parte de mãe era um operário metalúrgico. Essa vila de casa era uma vila para, vamos dizer, para esse pessoal de uma renda um pouco menor. E eu lembro que até os meus oito anos, até 1968, a rua ainda não era asfaltada. Então o que marca para mim, que eu lembro assim muito claramente, eram as festas juninas. Como, é lógico, as ruas não tinham asfalto, era possível fazer uma grande fogueira. E como era tipo uma vila todas as famílias realmente iam pro \_\_\_\_\_ balão, que tinha uma posição na rua que era circular, inclusive minha avó morava numa dessas casas. E minha mãe e meu pai iam, a minha irmã já era nascida, morávamos cinco casas próximo à casa da minha avó. Então nesse tal desse balão, esse negócio que tinham quatro casas, fazer a fogueira. Então todo mundo lá se reunia com pé-de-moleque lá, cada um trazia uma comida, bebida, e a gente fazia a festa junina. Um negócio assim, quando eu penso agora, um negócio assim, só de pensar, mais tarde como São Paulo, mas esse lado mais do interior, mais, vamos chamar de puro, essa vida mais simples numa cidade como São Paulo. E faz um tempo assim, né?

P/1 – Me diz uma coisa, Carlos. Você descreveu a sua rua, qual era a brincadeira preferida sua, como é que era um pouquinho o seu cotidiano nessa época, quando você era criança?

R – Claro, vou comentar meus nove, dez anos, o cotidiano. Então essa vila que eu descrevi, essa rua, as famílias, pelo que eu lembro aqui em média tinham de dois a três filhos. Então eram várias crianças, de cinco a 15 anos tinham várias crianças. Eu tinha uma turminha grande. Então o que a gente fazia muito? Jogava bola na rua, bola, andava muito de carrinho de rolimã. Eu lembro que como eu era da turma dos mais novos, não fazia o carrinho. Quem fazia era o pessoal mais velho, os pessoal de 12 anos fazia os carrinhos. Então a gente andava com os carrinhos e andava de bicicleta. Isto aí era o que a gente mais fazia, era brincadeira de rua mesmo. Aí brincar de esconde-esconde, de pique, era brincadeira de rua.

P/1 – E você nos falou a respeito das festas que vocês participavam, da festa junina que era feita na rua pro pessoal. Tinha outro tipo de festividade que vocês comemoravam com o pessoal da vila?

R – Tinha essa festa junina, que para mim marcou bem. Eu lembro bem, em 1970, quando teve a copa de 1970, e se não me engano era preto e branco a televisão, acho que era preto e branco. Bom, eu sei que todo mundo se reuniu para assistir lá, arrumar as casas para assistir o jogo. A gente fez um grande bolão nos vários jogos. Eu lembro que no último contra a Itália eu marquei quatro a um, então eu fui um dos que ganhou o bolão, e teve uma grande festa nesse dia. Mas além disso, que foi uma coisa que eu lembro assim da copa de 1970, próximo ao natal. No natal também tinha uma confraternização. Cada um fazia a sua festa na sua casa mas era comum um pouco antes, ou mesmo na noite, a gente ir de casa em casa se cumprimentar, conversar, coisa parecida. Na minha infância todo ano vinha a bandinha, agora eu não vou lembrar de quem que era, se era a bandinha do Exército da Salvação ou era uma outra bandinha, para falar sobre coisas de natal, para arrecadar alguma coisa. Então eu me lembro criança olhando a bandinha com as outras crianças lá, vendo o Papai Noel. Então aquela música do Papai Noel, ainda acreditei por um bom tempo. Lembro que tinha algumas famílias, agora eu entendo, mas tinham algumas famílias que contratavam alguém. Então de repente tinha aquele barulho na rua, a gente saía, um cara saía vestido de Papai Noel correndo pela rua lá para sair da vila, para fazer todo o jogo do Papai Noel saindo da casa. Isso aí marcou bem também.

P/1 – E quem eram, que amigo dessa fase sua te marcou mais?

R – Tínhamos dois ou três, que tudo era a mesma faixa etária, do mesmo ano, tudo. Era o Rui, nossa, nunca mais vi, o Rui e o Luizinho. Eram da mesma idade que eu e a gente estava sempre juntos ali brincando. Foram os que mais me marcaram nessa fase da vida.

P/1 – E porquê, Carlos?

R – O fato de a gente estar sempre, acho que por ser a mesma idade, estar sempre, a gente sempre brincava. Neste tempo éramos inseparáveis. Aí tinha o Zezinho, lembrei do terceiro também, tinha o Zezinho também, da mesma idade que eu. Então éramos quatro, a gente jogava bola sempre juntos, fazia alguma atividade sempre juntos, a gente estava sempre unido. Como eu falei, como tinham várias faixas etárias, então os grupinhos se formavam segundo a faixa etária. Tinha o pessoal mais velho, tinha o pessoal mais novo que a gente também. Então a gente foi

crescendo junto nessa vilinha aí.

P/1 – E me diz uma coisa, tem algum fato marcante desta sua época que foi muito significativo para você?

R – Dessa fase da infância? Posso falar, sei lá, do nascimento da minha irmã quando eu tinha quatro para cinco anos, lembro bem \_\_\_\_\_. Eu tenho duas irmãs, eu sou o mais velho. Da minha irmã eu lembro que o primeiro \_\_\_\_\_ disse aí dela e da outra também. Então, nessa minha fase até os dez anos eu lembro das minhas duas irmãs. De brincadeira eu lembro desse negócio da época da copa de 1970 que também não sai da memória, da festa junina de uma delas, de um ano lá específico que caiu um balão na vila, então todo mundo saiu correndo para pegar o balão, o tal do chineizinho, balão chineizinho. Eu não sei precisar que época que foi, que ano que foi. Mas foram assim, são momentos que vêm à minha memória quando eu penso nessa época. Tem a memória, eu descendo de carrinho de rolimã porque a vila tinha uma entrada que era um declive e no final ela tinha um balão. Um pouco antes do balão tinha a tal da viradinha que a gente chamava. A gente chamava da ponta da vila, a viradinha e o balão. Então a gente saía com o carrinho de rolimã descendo esse declive até onde dava, e depois... Inclusive eu morava na viradinha, a minha casa é uma casa de esquina, que dava saída para o outro lado da rua. Então me marca assim, lembrando isso aqui com vocês lembro bem desse carrinho de rolimã. Até lembrei um pouquinho da infância agora. Então são cenas que me marcaram, nada assim muito específico, mas são cenas que vieram agora à mente.

P/1 – Você falou um pouco do nascimento das suas irmãs. Conta para gente um pouco como é que foi isso, o quê que você sentiu? Conta um pouquinho para gente.

R – Da primeira irmã eu senti ciúmes, foi uma coisa que me marcou. Mas assim, até por ser menina, eu lembro que eu sentia assim um carinho diferente, não sei se por ser menina, e uma coisa que marcou, que minha mãe quando conta me vejo na situação. Que a gente morava numa casa, num sobrado. Então a diferença entre eu e a minha irmã, essa do meio, são de quatro anos e meio. E acho que devia ter então cinco anos, não sei. E então a minha irmã estava lá no quarto de cima e a minha mãe embaixo. Eu sei que eu, quando ela me conta eu lembro da cena, que eu fui lá, sei lá, para ver a minha irmã ou coisa parecida e pegá-la no colo. Então eu com cinco anos e a minha irmã então com alguns meses, e eu apareci na ponta da escada chamando a minha mãe, e a minha mãe, em desespero, eu lá em cima, não aconteceu nada. E gozado que quando ela conta isso eu lembro da cena, eu lembro da cena segurando a minha irmã e eu lembro de ver a escada e ver minha mãe. Então a minha mãe fala, quer dizer, que foi um momento de aflição dela, de uma criança pequena que nem eu pegando a minha irmãzinha. Então eu lembro dessa cena. Da minha irmã mais velha, eu já tinha nove anos, eu consigo lembrar mais coisas assim dessa fase. Mas lembro também de pegar no colo, de brincar com a minha irmã, mas assim no sentido até de protegê-la até de um \_\_\_\_\_ com a minha um pouquinho mais velha que também tinha ciúme dessa mais nova. Mas lembro da minha irmã, de levar, de a gente ir na escola. É gozado pensar isso porque agora aqui em São Paulo pensar nisso é loucura. Mas eu, com dez anos eu estudava na mesma escola que a minha irmã, estudava no mesmo colégio. Então eu ia com a minha irmã na rua, só eu e ela. Quer dizer, eu tinha que pegar na mão dela, a minha irmã tinha cinco anos, e eu lembro da gente irmos juntos para a escolinha, de levá-la para escolinha, eu estudava numa escola diferente, de eu levá-la para a Escola Anchieta onde ela estudava. Eram dois quarteirões, três quarteirões de casa. Hoje, quer dizer, eu não deixei os meus filhos fazerem isso daí, eu não deixaria que fizessem isso hoje em dia. Mas na época era bem, era mais, acho que era com menos violência, mais simples, sei lá.

P/1 – Carlos, me diz uma coisa. Você começou a falar um pouquinho da escola. Então qual foi a primeira escola que você frequentou? Você lembra dela? Conta um pouquinho para gente.

R – A primeira escola foi a Escola Santa Rita de Cássia, era da Igreja mesmo. Tinha uma escola só de, tinha pré-escola, tinha até o pré-primário, e foi lá que eu fiz o pré-primário. Com quantos anos? Sei lá, com cinco, seis anos. Na época era uma professora, chamava Vera Lúcia, muito bonita, eu lembro da cara dela. Inclusive eu lembro de uma cena, tem até uma foto também, que é aquela cena da década de 1965 e tal, que as mulheres usavam o cabelo assim bem puxado, o cabelo acho que com uma, aquele, não é tiara, mas como é que chama aquela? Não é bandana. Mas aquele lenço, aquele negócio assim para segurar. E era aquele estilo que a gente vê em filmes da década de 1960, era do estilo daquela professora. Eu lembro dela, Vera Lúcia. E lembro que eu era bem aplicado, lembro da cartilha do caminho suave, lembro de estar falando alguma coisa, de estar lendo na classe. O que marcou assim, engraçado, nesse ano do pré-primário foi uma festinha no final do ano onde a gente ia fazer – gozado, falando assim eu consigo lembrar um monte de coisa – mas a gente ia fazer lá uma festa no final do ano e a gente ia imitar um conjunto de iê iê iê. E então eu lembro que a minha mãe teve que comprar lá acho que uma calça xadrez, sei lá, com uma camisa e um chapuzinho, e todo mundo com a guitarrinha de plástico. Então, assim, ensaiou várias vezes, acho que era eu mais três moleques. E aí, no final do ano a gente foi se apresentar, tinha aquele auditório todo lá perto da Igreja, e todo mundo em cima da gente. A gente lá brincando, nem lembro que música que era, acho que era uma música do Roberto Carlos ou coisa parecida. E eu lembro, aí foi um negócio \_\_\_\_\_, que o meu amigo falhou. Será que ele esqueceu, será que besteira que ele fez? E eu falei assim: “Professora, foi ele, foi ele”. E eu dedurei o moleque na frente de todo mundo, e daí ficou marcado. Mas eu lembro da festa e da gente realmente fazendo essa festinha de final de ano e a gente brincando lá de conjunto de iê iê iê. Nossa, faz tempo heim?

P/1 – Carlos, e aí você saiu dessa escola e foi para uma outra escola?

R – Aí fui para a Escola Americana de Mirandópolis. Bonito o nome, né? Era uma escola próxima a essa, uma escola que era só até, eu fiz lá do primeiro ao terceiro ano. Uma escola próxima. O que marcou nessa escola, foi muito engraçado que nessa fase do primeiro ao terceiro ano o que marcou foi que tive uma professora no primeiro ano, a professora Ana, uma descendente de japoneses, uma japonesinha. O que marcou com ela foi que ela contou que Papai Noel não existia, ela contou na classe. E foi uma decepção miserável para mim. Ela contou de bobeira. Eu não me conformo quando eu penso que ela fez isso, e ela contou. Eu tinha o quê? Sete, oito anos, sete para oito. E ela contou. Eu cheguei em casa chorando, fui falar com a minha mãe, falei: “Mãe, minha professora falou”, minha mãe foi tirar satisfação com a mulher: “Como é que essa senhora tomou essa liberdade?” Eu acho que está certa a minha mãe, foi certo de falar isso aí. Não tinha, era papel da professora. E foi um negócio que marcou porque foi aí que ela declarou que não existia Papai Noel. Eu não me conformava com a situação, que não tinha Papai Noel. A

professora Ana, lembro até hoje dela também. Foi que marcou e marcou nessa escola, que eu lembro que tinha no pátio, muito engraçado, no pátio tinha, onde a gente fazia lá o recreio, tinha tipo uma muretinha, sei lá, uma muretinha talvez com um metro de altura, um pedacinho. E eu lembro que as meninas ficavam se equilibrando de andar naquela portinha, era uma brincadeira que menino e menina faziam. E eu lembro que lá pelo terceiro ano e tal, que as meninas iam, usavam tudo sainha, usavam aquela sainha xadrezinha e tal. E a molecada, os meninos, eu inclusive, a gente ficava olhando a meninada andar para bater o vento para quando subisse a saía a gente ver as calcinhas das meninas. Eu quase não via, mas esse era o ápice da maldade na época. \_\_\_\_\_ que a gente brincava muito no recreio. Tinha um desenho que até hoje tem na televisão naquele programa de desenho antigo, que tinha o tal do Multi-Homem, Homem Fluido e não sei qual que era o outro personagem. A gente fazia, brincava disso daí, ficava brincando disso e do Nacional Kid. Nossa, eu estou vendo, heim? Pelo amor de Deus. O Nacional Kid tem um negócio engraçado, o negócio de brinquedo. O Nacional Kid era o herói da época. E eu lembro que, eu não sei qual sabão em pó, não sei qual, sei lá se era Omo, se era Viva, acho que era o tal do Omo, fez uma – eu enchi muito a minha mãe por isso, por isso que eu lembro – fez alguma campanha de marketing ou coisa parecida, na época não se falava marketing, que, sei lá, quem comprasse não sei quantos pacotes de sabão ou coisa parecida podia trocar por uma arma, que era a arma ligada ao Nacional Kid. Mas era um negócio horroroso, que era um negócio todo de plástico, grande, tipo uma metralhadora, que não fazia nada, era um negócio de plástico. E esse era o sonho de consumo da molecada. E eu enchi que enchi a minha mãe. Não sei o quê ela fez que eu consegui essa arma. Então a gente brincava na rua com essa arma horrorosa para imitar o Nacional Kid, para brincar com coisas relativas ao Nacional Kid. Que coisa maluca.

P/1 – E aí, você saiu dessa escola.

R – Essa escola no terceiro ano. Nossa, eu fiquei lá, na verdade eu fiquei até o quarto ano, isso, do primeiro ao quarto ano. Aí eu lembro que na minha época ainda existia o tal de exame de admissão. Admissão, é assim que chamava? Acho que era isso, exame de admissão. Então eu tive que me preparar com uma professora, aula particular, pro tal exame de admissão, para poder entrar numa escola estadual que era a escola chamada Paulo Sarasate, já na Vila Mariana isso, eu morando lá perto da Praça da Árvore, na tal da Rua Orissanga ainda. E então eu lembro que eu fiz essa preparação pro exame de admissão, tal, e aí passei. E o que é engraçado, assim, realmente eu estudava bastante, e eu passei em segundo lugar. E quem passou em primeiro foi uma menina chamada Leda, que foi uma paixão contida vários anos da minha vida, na época do ginásio, a Leda. E estudamos na mesma classe por um bom tempo, na parte de ginásio. Então entrei nessa Escola Paulo Sarasate, acho que é isso mesmo, Paulo Sarasate era o nome. Engraçado.

P/1 – E o quê que você lembra dessa fase do ginásio?

R – A fase do ginásio? Então, tínhamos que fazer a admissão, que eu acho que é um negócio que não existe mais hoje, que foi difícil passar tudo, que escola estadual era melhor do que as escolas particulares na época. Essa escola, eu me lembro dessa escola então, que nessa classe tinha essa declaração de quem eram os melhores alunos, quem não era. Então tinha uma certa disputa. Nessa época de ginásio lembro que aí começou a aflorar alguma idéia de fazer um curso técnico, que foi o que eu fiz depois. Que professores me marcaram? A professora de ciências, não consigo me lembrar o nome dela agora. Estou lembrando da cara dela mas não consigo me lembrar do nome. Ela era super branquinha, bem branquinha, pele muito clarinha. E eu adorava ciências. E eu lembro de um trabalho que eu fiz, acho que foi na sétima série talvez, até citei para a minha filha esses dias aí, que era um trabalho sobre sistema nervoso ou coisa parecida. Eu fiz um trabalho extenso que mostrava foto de neurônio, tal, e eu peguei algumas fotos naquela revista da época, eu acho que era Cruzeiro, sei lá o quê que era, saiu o artigo. Então foi todo um trabalho feito, escrito à caneta, com colagem, né? Eu citei para minha filha porque hoje o trabalho é tudo na Internet, é tudo mais fácil. Eu falei para ela: “Olha, difícil não porque um pouco antes da sua idade”, eu falei para ela, “teve um trabalho que eu fiz de ciência e neurônios que eu tive que fazer um calhamaço todo escrito”. E me despertou muito o interesse por ciência por essa professora, eu não consigo lembrar realmente o nome. Então marcou isso daí nessa fase, nessa parte de aprendizagem. E um professor de geografia, que ele que começou a falar que era interessante talvez fazer um curso técnico, um curso profissionalizante no colegial ao invés de um colegial normal. Começou a falar, deu algumas dicas de algumas escolas, e foi à partir daí que me chamou a atenção, que eu realmente fui depois na escalada aí fazer um curso técnico no segundo grau e não o colegial normal. Lembro nessa fase de ginásio que a minha classe, não sei, acho que na sétima série, sexta, ela ficava do lado do parquinho, e o parquinho dava pro muro de saída para rua. E nós, por umas três, quatro vezes a gente matava aula. A gente saía pro parquinho, pulava o muro, acho até que tinha arame farpado, não era farpado, tinha arame, e matava aula pulando o muro e indo para uma rua lá. Um três, quatro vezes a gente fez isso daí, até que a gente foi pego pelo bedel, acho que era bedel, sei lá. Aí teve suspensão, chamaram a minha mãe, levei um pito. Foi a anarquia do ginásio, uma coisa assim fora da coisa mais certinha, \_\_\_\_\_ bastante. Foi o que marcou também nessa fase aí. Lembro que a gente cantava no ginásio, era a época do “Brasil ame-o ou deixe-o” ou coisa parecida, essa fase do ufanismo dado pelo regime militar. Eu lembro até que ficava o retrato do presidente. Quem que era o presidente? Não sei se era o Médici, acho que era o Médici. \_\_\_\_\_ o presidente todo dia. Eu até não acho ruim não, mas todo dia a gente cantava o Hino Nacional, todos os dias ficava ali enfileirado, lá no pátio, e cantava o Hino Nacional. Tem o lado bom e o lado ruim, né? Acho que por ser o regime militar, essa coisa imposta, é ruim, mas pelo fato de a gente se sentir mais cidadão, hoje em dia poucos sabem cantar o hino, né? Então tem esse lado bom. Mas todos os dias a gente cantava. Então eu lembro que a gente ficava em filinha lá cantando o Hino Nacional, e depois que ia para classe e estava lá o retrato do Presidente da República, e as tais aulas de Educação Moral e Cívica também, que era uma lavagem cerebral forte em cima dessa parte aí do regime, parte cívica e tudo mais.

P/1 – Carlos, você nos contou algumas coisas. Então, assim, vocês cabulavam aula, vocês pulavam muro, e o quê que vocês iam fazer? Conta um pouquinho qual era...

R – \_\_\_\_\_. Assim, umas três, quatro vezes a gente ia conversar, ou... Eu lembro que a gente ia na casa de um amigo lá para jogar algum tipo de joguinho. Geralmente quem cabulava aula era eu, o Marcos, a tal da Leda aí, que era a paixão. Eu falei da Leda, né? Era a paixão. E brincava, não sei, era a farra de cada um. Foram pouquíssimas vezes, era farra de realmente pular o muro e sair da escola, nada além disso.

P/1 – Carlos, me fala uma coisa. Que atividade você tinha nessa época, fora a escola? O quê que você fazia?

R – Eu estudava bastante sim, gostava de estudar. Não era nada forçado ou pedido pelos meus pais, era uma coisa que eu realmente gostava de fazer trabalhos, de estudar, de fazer a lição. Então preenchia um tempo com isso daí. Morava lá na vila, depois eu mudei da vila mas morei próximo. Então fora isso aí era brincadeira de rua, e depois numa época fui fazer natação no, a gente chamava de (Def?) lá naquele Centro Poliesportivo do Ibirapuera, eu não sei se hoje é aberto ao público, mas você podia fazer inscrição e fazer curso de natação. Então eu fiz, durante acho que dois anos, fiz natação lá no Ibirapuera, neste complexo esportivo. Então eu lembro que era isso aí. E fazia inglês também, na Cultura Inglesa. Comecei nessa época de ginásio, eu acho que comecei a fazer inglês com 12 anos ou coisa parecida. Então era a escola, brincadeira de rua, natação e, sei lá, curso de inglês na Cultura.

P/1 – E nessa fase quem foi a pessoa que tem marcou muito, que foi referência para você nessa época?

R – No ginásio? No ginásio talvez uma referência que até coincidiu, mais para sétima e oitava série. Eu tenho um primo chamado João que morava no interior, em Araçatuba, e veio morar com os meus pais. Acho que foi nessa época mesmo. E meu primo veio para cá para estudar em São Paulo, então veio fazer um pré-vestibular aqui e ficou morando com a gente. E eu lembro de enxergá-lo estudando lá, ele estudava, ele tinha um negócio que era dele, estudava lendo o livro e andava para cima e para baixo. Então eu lembro de estar na vila, nessa época, brincando, olhando, e olhava assim para janela, ele ficava no quarto de frente à rua, e ele estava andando para baixo e para cima. Uma cena que veio à minha mente. E aí ele entrou, ele foi fazer engenharia, entrou na Poli. Sei lá, ele foi uma referência em relação a estudo, né? E somando depois o que a professora de geografia falou de fazer curso técnico e tal, para fazer curso técnico, então foi meio inercial depois fazer essa carreira na área técnica. Então fui fazer engenharia, eu falava que a culpa é do meu primo. Eu falei para ele: “A culpa é sua de eu ter feito engenharia também”. Então, nesse sentido em relação a alguma coisa de referência de estudo, de profissão, é o meu primo. Em relação a outras coisas de amizade, tive um amigo no ginásio, o Luís Fernando, que também a gente era muito próximo, a gente sempre estava brincando, que era um dos meus melhores amigos, morava perto de casa. Tive um evento engraçado também que foi \_\_\_\_ para Gisele, que era um ano e pouco mais velha do que eu, mas na minha inocência, por ser, acho que a mulher talvez, a menina, por ser mais madura que o menino, tem a fala mais avançada, mandava bilhete para aquele namorado. \_\_\_\_\_ que nem namorada tinha, sei lá, por pouca idade, né? Lembro desse fato também. Mas fugiu um pouquinho. Voltando, o que me marcou em termos de referência para estudo foi o meu primo, meu primo que marcou, o João Isaac.

P/1 – E você nos disse que em função dessa influência toda você acabou fazendo o colégio técnico. Você fez técnico em quê?

R – Fiz técnico, aí fui fazer Técnico em Eletrônica. Nesse ano tinha que fazer um cursinho, fiz durante quase um ano, um cursinho que fazia junto com a oitava série, eu fazia à tarde, chamava \_\_\_\_ por sinal, à direita. Então durante o ano eu fiz cursinho preparatório para escola técnica e eu prestei na Escola Técnica Lauro Gomes em São Bernardo, na Getúlio Vargas, na Federal, em várias escolas. Aí passei na Lauro Gomes em São Bernardo. Fui fazer o Curso Técnico em Eletrônica na Escola Técnica \_\_\_\_ Lauro Gomes. Era o período integral, então já começou a mudar alguma coisa da minha rotina. Então eu ficava na escola das oito da manhã às seis da tarde. Eram aulas de duas horas cada uma. Então era um ensino bem puxado, bem diferente do colegial comum. Mas foi uma fase muito boa também, a fase de colegial. Foram três anos nessa escola. A gente acordava muito cedo porque era em São Bernardo, morava em São Paulo. Eu acordava tipo cinco e meia. Nessa fase aí tive outro círculo de amizade.

P/1 – E como é que você ia para São Bernardo?

R – Então, aí tem esse tal amigo meu, o Ricardo, que eu conheci também nessa época lá na (Eti?), ele morava próximo à minha casa. Nessa época eu já tinha mudado, eu estava morando no próprio Planalto Paulista e esse Ricardo também morava lá próximo. Nos conhecemos lá na escola, e eu lembro que o pai dele acho que tinha um indústria química, mas uma indústria que fazia ou preparava lá a matéria prima para dar cheiro. Então, sei lá, cheiro de baunilha. Então ele produzia lá a essência para dar cheiro de baunilha que pudesse ser usado para alimento ou perfume. E o pai \_\_\_\_\_, e nessa empresa tinha algumas Kombis de fazer entregas e tinha, não vou lembrar o nome, um motorista lá que toda manhã levava a gente para escola. Então eu pegava carona com esse Ricardo. Ele dava carona para mim, eu pegava carona. Então era eu, o Ricardo e o Guga, que era o Sérgio, naquela época a gente pegava esse cara também. Então nós íamos todos com ele. Às vezes falhava por algum motivo, então a gente tinha que ir de ônibus até São Bernardo. E aí ficava o dia todo lá. Nessa fase da escola técnica, é engraçado que só tinha menino, eram pouquíssimas, acho que tinha duas meninas só na classe. E era uma escola que tinha muita atividade prática, então tinha oficina, laboratório, tudo mais. E o que era tradicional na (Eti?), a gente chamava de (Eti?), algumas coisas tradicionais. Primeiro é que tinha um tal de pombal, que era um armário onde tinha uma série de escaninhos, e então tinha muita lição de casa. Então tinha que fazer, além de ficar o dia inteiro tinha que voltar para casa e fazer a lição. E tinha horário, tinha que entregar relatórios de laboratório, relatórios tal, até no dia seguinte, até a manhã, que seja, não sei se era no dia seguinte mas até a manhã, até tipo, entrava às oito, até cinco pras oito. Então a gente tinha que correr para jogar o trabalho dentro desse escaninho, isso porque às oito horas passava um cara, fechava lá e acabou. Então o desespero de manhã, todo mundo chegava mais cedo para colar do outro, para fazer, sei lá, fazer uma coisa que não sabia. Então ficava todo mundo em volta, próximo a esse armário, fazendo a lição para jogar a maldita folha. Era um negócio marcante. A outra coisa que era engraçada era o tal do bolinho do Amadeu. Bolinho do Amadeu – estou lembrando isso agora, meu Deus do céu – o bolinho do Amadeu era um negócio para dar sustância. Imagina adolescente, né, uma fome desgraçada. Então fazia aquele trabalho de oficina, e era \_\_\_\_\_, aí depois a oficina, \_\_\_\_\_. Então tinha lá na manhã do outro dia trabalho de oficina. Fazia trabalho de oficina mecânica ou parte de laboratório. Aí no intervalo saía todo mundo, a lanchonete era próxima, para comer o tal do bolinho do Amadeu. \_\_\_\_ que era um bolinho de ovo, era um ovo empanado, então era um negócio massudo. Era ovo empanado, acho que tinha batata também. A gente comprava o bolinho e o pão, a gente fazia o pedido assim. Então a gente pegava o pão, colocava o bolinho, que era um negócio massudo, dentro do pão, ficava aquela sustância, e comia. Toda manhã eu repetia a oficina. Era horrível, pensando agora, né, mas na época caía muito bem, caía muito bem o bolinho do Amadeu. Todo mundo que passou na época, depois falando com as pessoas eu falei: “É o bolinho do Amadeu”. Aí ficou a referência, para quem fez nessa época a escola: “Ah, lembra do bolinho do Amadeu?” Ficou essa referência, essa e o pombal. E quando a gente fez essa escola, por um lado mais irônico, é que foi uma época, eu não sei porque, agora não estou lembrado, que não tinha bandeirão, acho que estava em reforma. Então a gente costumava descer lá, que a escola ficava no alto. A gente descia uma ruazinha lá, ia até um supermercado, eu não sei qual deles, acho que era, não sei se era Pão de

Açúcar. Ia uma turma enorme, a gente comprava pão, frios e maionese. Por isso que eu acho que sou gordinho, acho que é dessa época. E comia, e aí comprava e comia esse lanche. Era todo dia comer essa tranqueirada aí, que a gente ficava o dia inteiro. Dessa época é engraçado, me veio um negócio aqui da minha infância que eu vou contar, se algum dia ela ver essa entrevista ela vai brigar comigo. Tem uma fase que até eu brinco com a minha mãe, daquele negócio de comer, que até hoje eu falo, ela dá risada e não consegue lembrar porque. Eu sou o primeiro neto por parte da minha mãe, de uma família de italianos. Eu nasci de sete meses e eu sou o segundo, eu sou o terceiro... Minha mãe, antes que eu nascesse, ela teve dois abortos. Então tinha toda uma neurose para eu nascer, devido a ela ter perdido duas crianças. Então para nascer ela teve que ficar em repouso meses, depois ela descobriu que era um negócio de útero, ela fez uma operação, corrigiu pras minhas irmãs. Mas então quando eu nasci de sete meses e fiquei lá não sei quanto tempo na incubadora, fui para casa pequenininho e tive que ser super alimentado, ainda mais numa família de italianos, tem que comer, comer e ser gordo é que é saudável. Então eu com 11 meses tive que fazer regime. Com 11 meses eu fui pro médico, ele falou para minha mãe assim: "Olha, para de dar comida pro moleque, está gordo". E minha mãe tinha, olha só coisa de mãe, ela achava que eu podia ter fome à noite. O quê que ela fazia? Isso já com um aninho, de 11 meses para um ano. Ela colocava bolachinhas embaixo do travesseiro. Ela colocava bolacha embaixo do travesseiro, que caso eu acordasse com fome, coitadinha da criança, \_\_\_\_\_. Podia ir lá, pegava a bolacha e comia. \_\_\_\_\_. Então acho que por um ângulo... E hoje quando eu me lembro \_\_\_\_\_. Ela contou, eu falei: "Mas porquê?" Ela fala: "Não sei, coitado, vai que você tinha fome. Se você acordasse com fome e você comia \_\_\_\_\_. Eu falei: "\_\_\_ bolacha de madrugada". Você acha que tem sentido? \_\_\_\_\_ de glândulas, de células gordurosas, a culpa é dela. Mas bolachinha embaixo do travesseiro é coisa de maluco isso, coisa de mãe italiana. Mas é só eu lembrar disso daí, eu acho interessante contar isso aí. A bolacha era, quando ia cortar o cabelo levava bolacha para não chorar. Não que chorasse, \_\_\_ tentava. Então estava eu lá comendo bolacha e o cara cortando o meu cabelo. Então era aquela coisa da bolacha \_\_\_\_\_. E o regime. Eu lembro. E ainda no começo da minha infância, com os meus tios que moravam próximos, eu falei, nessa vilinha. Então cada um tinha um horário, e eu era o primeiro neto, \_\_\_\_\_. Então eu lembro que eu já almoçava, sei lá, minha mãe que conta, depois eu lembro disso até os meus quatro anos. Eu almoçava e ia para casa da minha avó. Almoçava, sei lá, 11 horas. Aí um dos meus tios chegava: "Vem aqui com o tio, vamos comer", comer era sinal de saúde. Eu pegava, comia com o meu tio. Aí chegava o meu outro tio, comia com ele e com o meu avô. Eu almoçava quatro vezes, quer dizer, o pessoal queria que eu comesse, manda comida no moleque. É coisa de maluco, de italiano. \_\_\_\_\_ estava falando \_\_\_\_\_ negócio, que esse negócio é maluco, quando eu falo da bolachinha embaixo do travesseiro ninguém acredita.

P/1 – Carlos, mas você estava falando dessa fase do colégio.

R – Ah, do colégio.

P/1 – E quem eram os amigos que ficavam mais marcados? O quê que vocês faziam também, que locais vocês frequentavam?

R – Então, a gente nessa época ficava o dia todo na escola. Então era uma atividade bem dentro da escola mesmo. Mas eu fiz grandes amigos. Esse Ricardo que dava carona, esse próprio Sérgio \_\_\_\_ aí, que a gente chamava de Guga, foi fazer Poli comigo. O Ricardo foi fazer Mauá, foi fazer engenharia também. Mas eram as pessoas que mais me marcaram, amizade. O próprio Marquinhos também. Então tinha um grupo interessante. A gente, nessa época a gente estudava muito pela própria escola que exigia da gente. Foi nessa época que eu comecei a fazer algumas viagens sozinho, com 15, 16 anos. Eu lembro que a primeira viagem que eu fiz foi essa turma aí da classe que foi fazer um acampamento no sítio de não sei quem lá, de um tio, que não tinha nada, não tinha recurso. Então a gente levou barraca e nós acampamos no mato, devia ter uns 15, 16 anos, acho que 15 anos, aquele bando de moleques. E um infeliz lá levou pinga, levou, e tudo 15 anos, tudo \_\_\_\_ na vida. Esse aí foi o meu primeiro porre, com 15 anos, que a gente, nesse acampamento, fez no natal. Tomei pinga, nem sei o quanto que eu tomei, eu sei que eu fiquei totalmente mal, eu e quase todo mundo. E eu lembro assim, não lembro como é que eu fui dormir, se eu fui para barraca, se eu não fui. O primeiro porre da minha vida, com 15 anos. Depois tiveram vários outros, \_\_\_\_\_. O primeiro foi esse, pinga. Então a gente viajava bastante. Viajou, fez esse acampamento, viajamos para Ouro Preto, para Minas Gerais, então a gente fazia algumas atividades nesse sentido, ia a cinema. Nessa época começou a época de bailinho também, bailinho em garagem. Quando nós ficávamos em São Bernardo fazia bailinhos nas casas de alguns amigos lá de São Bernardo. Então os bailinhos começaram lá. Eu particularmente nessa época comecei a viajar mais também, já viajava sozinho pro interior. Eu ia muito pro interior de São Paulo. A minha família por parte de pai é todinha no interior de São Paulo, e por parte de pai eram 13 filhos, então tenho quase que 50 primos por parte de pai. Então eu ia muito para Araçatuba com os meus 13 anos aí, até os 17 anos, ia muito pro interior, Araçatuba, \_\_\_\_\_, Bauru. Então foi no interior também que algumas coisas boas e más da vida, o meu vício, eu começava a fumar e outras coisas, eu comecei com os meus primos no interior, com 15 anos. Mas voltando para escola. Então, na escola era mais viagem, era coisa de cinema. Esporte a gente fazia dentro da escola. Então tinha um recurso grande de esporte interessante, tinha quadras e tudo mais, a gente fazia lá dentro. Ficava muito focado dentro da escola, quase um semi-internato. Ficava o dia todo praticamente lá. E saía de lá às seis da tarde, até chegar na minha casa eram sete e meia, oito da noite. Então era bem focado nisso.

P/1 – E, me diz uma coisa, em que medida esses ensinamentos básicos influenciaram na sua vida profissional, na sua atividade profissional?

R – Bastante porque, eu não tenho nem como iniciar, mas comecei a fazer curso técnico. Então, quer dizer, para fazer engenharia era quase que um passo natural. Então influenciou sim porque foi uma condição natural sair de uma escola técnica e continuar na área técnica, na área de exatas. Foi uma condição, quer dizer, eu gostei, curso técnico, essa coisa da exatas. Podia até ter mudado o rumo, mas eu achei que foi a minha praia mesmo, era aquilo que eu queria fazer mesmo.

P/1 – E você fez faculdade do quê e aonde?

R – Faculdade de Engenharia na Politécnica da Usp.

P/1 – E você fez Engenharia do quê?

R – Engenharia Elétrica, especialidade em Eletrotécnica.

P/1 – E como é que foi essa fase da faculdade?

R – Fazia, isso que é pior, fazer cursinho. Então, foi uma fase, essa fase do cursinho foi uma fase, eu me formei como técnico. Desculpe, para formar como técnico tinha que fazer um estágio no ano seguinte. Então me formei no terceiro ano, para completar o curso tinha que fazer o estágio, acho que eram mil horas. Então fui fazer estágio, depois do terceiro ano fui fazer um estágio na Pirelli, passava o dia todo lá, era no primeiro semestre, e comecei a fazer cursinho também nessa época. Então fazia cursinho à noite. Aí vim fazer um cursinho à noite, trabalhando não ia conseguir muita coisa em termos de vestibular. Aí terminei o estágio no primeiro semestre, aí no segundo semestre parei de trabalhar e só fui fazer cursinho. Passei para parte de manhã, foi aí que eu consegui estudar mais, me preparar melhor, e entrei na Poli em 1979, em 1979 eu entrei na Poli. A parte de engenharia, quer dizer, era muito engraçado assim. O primeiro ano de engenharia era uma coisa horrível porque um monte de coisa inútil que você aprende, primeiro e segundo ano, mas o primeiro ano é mais pesado, um monte de coisa de cálculo, de física. Eu lembro que na parte de cálculo o professor que dava aula para gente, o Luciano, o professor de matemática era um moleque, acho que tinha 22 anos, 21 no máximo, era considerado um gênio da matemática. Ele foi dar aula de cálculo, e eram coisas assim, provar que um é igual a um, que dois é maior que um. Então era quase que uma matemática filosófica, com essas provas que até hoje eu procuro uma utilidade na vida prática. Então é um choque porque é muita, primeiro que é uma coisa mais jogada, diferente de quando você está no colegial, no cursinho, aquela coisa mais dirigida, você é cuidado pelos professores, pela escola. E na faculdade está lá a matéria, você tem que se virar e estudar e aprender. E essa inutilidade é uma série de coisas que você tem que aprender, tem que pelo menos tirar nota. Porquê? Porque depois, do primeiro pro segundo ano, tinha outro vestibular lá dentro que era a opção que você, de carreira. No meu caso, Engenharia Elétrica era bem concorrido, então eu tinha que também tirar notas boas para poder pleitear depois a carreira que eu estava querendo. Então época de faculdade aí tem uma série de loucuras aí, que até coincide com a idade. Mas a escola exigia muito, a Poli. Depois, com o tempo você vai aprendendo a relaxar mais, a achar que não é bem assim. Mas nos primeiros dois anos, primeiro ano, principalmente, é uma coisa que a dedicação é maior. Você acha que o negócio é realmente um bicho papão, que você vai poder repetir e, sei lá, tem que estudar mais. Depois vai aprendendo que não é bem assim, dá para você fazer outras coisas na vida. Tem várias fases dentro da escola. Lá que eu fiz uma série de amizades que ainda tenho até hoje. Tem a fase da própria engenharia. Muita coisa que eu aprendi lá até hoje, depois nunca mais usei. Uma série de professores, que eram professores super catedráticos, que davam aula para acadêmicos mas que não tinham a mínima didática. Eu lembro de alguns professores que tinham uma série de títulos antes do nome, mas na hora de dar aula, puf, não conseguiam transmitir, uma série deles, uma série deles. Em termo de aulas, é uma coisa engraçada, que quando eu falo hoje com algumas pessoas mais novas, quando a gente teve contato com a parte de processamento que tinha lá na Poli, acho que foi no terceiro ou quarto ano. Existiam maquininhas perfuradoras de cartão. Então quando a gente ia fazer, foi aprender uma linguagem, acho que era uma linguagem, não sei se era (Ipo ?), não lembro, Fortran, que tinha que fazer a programação. Então tinha uma folhinha, que era uma folhinha com 80 colunas onde você escrevia lá o programa. A gente tinha que pegar essa folha com uma máquina dessa, colocava lá os cartões e essencialmente era isso. Aí tinha que pegar lá e datilografar, não era digitar. Tinha que chegar lá e datilografar, e ia perfurando os cartões. Então, para cada aluno era um cartão. Então ia lá, datilograva e a maquininha lá furava o cartão. Pegava aquele monte lá de cartões, entregava no Centro de Processamento, que o Centro de Processamento rodava no freio mesmo, não tinha essa de mico não, eu não peguei isso daí. Aí ia lá, o cara rodava, aí encontrava o erro. “Cadê o erro?” Aí você tinha que achar aquele erro, aí pegava o cartão, o cartão número 53 para ir lá e perfurar de novo \_\_\_\_ outra vez. É engraçado que a tecnologia, isso aí foi em 1982, 1981, por aí, faz 25 anos. Mas da maquininha de perfurar, de \_\_\_\_, para hoje o computadorzinho. Pensar num chip hoje dentro de um celular é uma coisa absurda o que guarda de memória. Mas eu peguei essa fase do Fortran. Eu tinha passado um negócio jurássico antes do colegial que foi a fase da regra de cálculo, isso era só para quem fez acho que era técnico \_\_\_\_\_. A regra de cálculo foi um negócio maluco. No colegial, eu acho que eu estava no segundo colegial, eu fiz um curso, a Faber Castell foi até a escola e deu um curso de seis meses. Eu tinha que ir aos sábados fazer curso de regra de cálculo. Aquilo era coisa de maluco. \_\_\_\_\_ aquilo para mostrar porque \_\_\_\_\_ você fala: “Que coisa é essa?” Mas imagina assim que é uma coisa de plástico, tinha aquela linguetinha aqui, tinha uma coisa \_\_\_\_\_ de plástico onde você, sei lá, dois vezes três. Você marcava aqui o cursor no dois, eu não lembro mais direito como que era, mexia na lingueta e numa linha tal desse \_\_\_\_ aparecia lá o seis. Então, para cada operação tinha uma posição da lingueta com o cursorzinho, um monte de números, uma série de \_\_\_\_\_. Eu vou tirar uma foto para ficar registrado, eu tenho em casa. Eu fiz curso de regra de cálculo. Eu lembro que eu fiz o curso, foi no segundo semestre de um ano, acho que foi no segundo ano do colegial, fiz o curso e tal, diploma e tudo mais. No começo do ano seguinte, em janeiro, o meu primo, esse meu primo que eu citei, o João, já estava trabalhando como engenheiro. Ele foi fazer uma viagem, ele foi fazer em Manaus. E trouxe, no chamado contrabando, uma maquininha que era \_\_\_\_\_ chamada kingsport, eu lembro até hoje, desse tamanho. Era uma maquininha de calcular que fazia toda a parte de trigonometria, que a gente estudava bastante no curso. Trigonometria, logaritmo, eu fazia tudo na maquininha. Eu peguei uma regra de cálculo e joguei. Fiz o curso, usei seis meses. E foi uma revolução, a maquininha entrou nessa época aí, 1982, 1981 começou a aparecer a maquininha. Então eu peguei essa fase, peguei uma fase jurássica, que eu aprendi válvula no colégio técnico e logo depois, no ano seguinte, começou a entrar essa parte de circuito integrado. Então eu vi válvula e disco integrado, vi regra de cálculo, que é coisa de maluco, só pessoas com mais de 25 sabem o que é isso. E vi o cartão perfurado. É gozado pensar assim, né, era tecnológica.

P/1 – Carlos, me diz uma coisa.

R – Essa coisa de regra de cálculo é coisa de maluco. Você fez curso de exatas também?

P/1 – Fiz, eu fiz engenharia.

R – Ah, tá. Isso é coisa de maluco.

P/1 – Então nessa fase da faculdade você teve algum professor que foi emblemático para você, e porque, e quem foi?

R – Tem algumas figuras carimbadas, mas assim um cara que tenha sido uma referência, não sei não. Citaria talvez, como caras emblemáticos, o

Galvão, um cara que eu nem sei o que é que ele dava, mas ele dava componente cinética. Se você falar para mim o quê que é isso hoje, eu não sei. Componentes simétricas. Teve um cara que inclusive depois ele foi reitor da Usp, esqueci o nome dele, o Goldenberg, o próprio José Goldenberg, professor de física. Esse cara é engraçado. Foi mais no comecinho da faculdade isso. Que ele dava aula de física numa salinha que cabiam 200 alunos. Ele ia de fusquinha, era todo porra-loca. Ele ia de fusquinha, ele era todo, sei lá, na época ele era, falava que era comunista, mas tudo bem. Ele era mais de esquerda, comunista, comia criançinha. E ele vinha com o fusquinha, dava aula de física. As provas dele valiam mais que dez. Então uma prova valia 12, valia 14, provas que valiam, nunca conseguia tirar mesmo. E a aula dele era engraçada, porque ele começava a dar aula de física e de repente ele começava falando das viagens dele lá para Cuba, para Moscou, viagens, né, e mudava totalmente o assunto, começava a contar da vida dele, e a aula de física mesmo, puf, passava. Era um cara totalmente fora da média, muito inteligente, muito capaz, só que para dar aula, para ser didático, como didática é zero. Depois ele teve a carreira dele, acho que chegou a ser ministro ou secretário, alguma coisa ligado a energia nuclear. Ele tinha livros sobre energia nuclear, eu até tenho os livros dele. Ele teve depois um cargo público aí que eu não consigo lembrar. Esse cara foi um cara interessante de conhecer nessa época, o José Goldemberg, uma figura. Agora, dentro da área mesmo eu lembro desse Galvão, do Cardoso que dava aula de máquinas. Outro cara que eu não lembro o nome também, que era uma figura, umas pessoas, mas nada como uma referência muito forte de professor nesse sentido. Mesmo porque quando eu fiz engenharia eu no fim depois até a minha carreira foi nisso, eu fui ser muito mais generalista no aspecto técnico. Então não teve nenhuma matéria assim que me interessou tanto, fora matérias que há um tempo atrás, há uns três anos eu fiz uma limpeza em casa, tinha uma série de apostilas, de livros de linguagem técnica de engenharia tal. Eu peguei uma apostila, sem brincadeira, eu virei uma folha, eu virei nos vários sentidos para ver se eu entendia o que estava escrito, era uma matéria que falava sobre rotacional, uma coisa de matemática, cálculo cinco, seis, sei lá, falava sobre rotacional. Eu nem lembro para quê que serve isso daí. E tinha uma sentença matemática que tinha esses símbolos do rotacional, não sei o que lá. Eu não consegui ler aquilo. Aqueles símbolos para mim não representavam absolutamente nada. Aquilo lá em sânscrito e chinês é a mesma coisa. Então nunca mais usei, um negócio inútil, não consegui ler os símbolos. Consegui ler os símbolos, claro, do rotacional, mas não conseguia entender, não conseguia entender nada. Então são coisas que a gente vai descartando.

P/1 – E me diz uma coisa, Carlos. Na sua família existia uma expectativa que você seguisse essa carreira profissional?

R – Não, os meus pais nunca me pressionaram para nada, mesmo porque eu sempre fui o tal estudioso então. Mas a decisão do colégio técnico eu tomei, quer dizer, não lembro nem se eu pedi. Eu comentei com os meus pais mas nem sei se eu pedi: “Olha, eu estou afim de fazer alguma coisa assim ligado a curso técnico, tal”. Eles não falaram nem sim, nem não. Eles confiavam muito na minha direção, no que eu estava fazendo. Então não teve nenhuma influência, nem no colégio técnico e nem dos meus pais diretamente não. Teve essa referência do meu primo que talvez, pensando assim, foi um cara, foi uma pessoa que pelo menos deu essa referência. Não que tenha sido 100% por causa dele, mas foi uma referência para fazer engenharia.

P/1 – E qual foi o seu primeiro emprego, Carlos?

R – Para chamar de emprego em carteira. Na época de escola, de faculdade, até para defender um dinheirinho, eu dava aula particular, mas era uma coisa assim, no começo foi meio por acaso, depois a gente se organizou. Então eu dava aula de matemática, física, química, qualquer coisa que aparecesse para ganhar dinheiro. E no fim eu conheci um outro grupo de uma menina que estudava letras, então dava aula de português, tinha um cara que fazia acho que biológicas, essa área de biologia. Então a gente formou um grupinho de ajuda. Então era tipo assim, se alguém ligasse para mim querendo aula de biologia eu indicava a pessoa “X”. Se alguém ligasse para ele querendo aula de matemática ele me indicava. Então durante uns três, quatro anos eu dei muita aula particular, mais geralmente na época de prova, sempre no esquema de ser uma coisa de salvar alguém antes de uma prova. Dava aula pro pessoal do ginásio, oitava série e do colegial. E aí, nesse meio tempo também, esse meu primo, esse João, ele me arrumou, eu estava no primeiro ano de faculdade, ele arrumou um emprego para dar aula numa escola técnica em Osasco, Escola São João Roberto. Eu fui dar aula de laboratório de eletrônica, até pela formação de técnico. Fui dar aula de laboratório de eletrônica, e foi engraçado porque o primeiro dia que eu fui, o meu primo que me levou dava aula lá também, ele me encaixou para dar aula lá. Ele me apresentou e eu era mais novo do que todos os alunos da classe, todos, eu era mais novo que todos eles. E aí teve aquela coisa assim: “Vai para casa, moleque”. Teve cara que derrubou o livro, começou a fazer piada. Eu estava ainda meio careca do trote da faculdade, com cara de mais moleque ainda. Eu lembro que foi assim, \_\_\_\_\_. Todo mundo começou a tirar sarro da minha cara por eu ser novo. Eu pensei comigo: “Estou perdido aqui, estou encalhado nessa história aqui, todo mundo vai me sacanear”. Aí dei a primeira aula com negócio de gráfico de matemática, estava super nervoso. E assim foi durante umas três primeiras aulas, o pessoal tirando sarro da minha cara. Eu falei: “Tá legal, vou fazer o seguinte. Na primeira prova eu vou ferrar todo mundo”. Aí eu fiz, aí o negócio foi melhorando mas eu queria mostrar que eu mandava lá, alguma coisa nessa linha. Aí eu fiz uma prova, eu tive a paciência de fazer quatro provas distintas, então tipo prova “A”, “B”, “C” e “D” com exercícios distintos. Aí na classe separei por ordem de fileira e coluna e ainda levei um colega meu que fez Poli comigo, ele chamava-se, o apelido dele era Jarrão, é o Carlos Roberto, Jarrão. Ele mede dois metros e oito e pesava na época, faz tempo que eu não o vejo, não sei se ele continua pesando isso ainda, pesava uns 140, 150 quilos. E o cara era um cara sério. Naquela época ele usava óculos, tudo, um cara sério. Eu chamei esse cara: “Vamos, me ajuda a dar uma prova”, no dia dessa prova. Depois esse cara, no fim eu chamei, distribuí as provas e falei: “Eu trouxe um amigo meu para me ajudar”. Aí o cara entrou na sala. Um armário, enorme, né? E eu falei: “Fica lá atrás”. Ele ficou nas costas da sala, de pé, cara de bravo. Então colar foi impossível, né, colar foi impossível. Teve cara que me entregou a prova, xingou a minha mãe, falou: “Olha, você vai, vou jogar uma praga em você, você está fazendo faculdade, você vai se ferrar na matéria”. Essa foi a forma de ficar próximo porque depois dessa prova já comeci, falei: “Eu também sou aluno, estudante que nem vocês, estou na mesma situação”. O negócio ficou mais próximo, eu comeci a sair com um grupo de pessoas para jogar bola, para tomar cerveja. Aí ficou um negócio até agradável. E nessa escola, ainda bem que foi esse que eu chamo de primeiro emprego. Teve aquele lance que foi o estágio na Pirelli, que até nem contei, até posso contar um pouquinho. Mas nessa escola foi interessante porque foi uma experiência onde eu era mais novo e eu tive que ganhar o respeito, vamos dizer assim, respeito no sentido mais amplo, dado o personagem que eu tinha que era ser professor, e foi uma coisa que eu aprendi a lidar com isso daí. Num primeiro momento nessa forma maluca aí de fazer uma prova muito complicada e com toda essa parafernália do meu amigo grandão, tal, mas depois a proximidade. Eu me tornei meio colega porque era tudo na mesma faixa, era um pouquinho menor, dois anos, três anos mais novo do que a maioria das pessoas. E eu saí da escola até por essa proximidade porque eu ia dar aula aos sábados lá, então com o calor eu pegava e ficava só de jaleco sem camisa. Era um



colégio de freiras, elas me deram um pito, falaram: “Você tem que ser mais rígido”. Até o momento em que, isso já no segundo ano de aula, uma época lá estava faltando recursos no laboratório, um monte de coisas, e eu citei os alunos a reclamarem, falei: “Olha, vocês têm que lutar, tem que reivindicar”. É época de colégio é, nessa época todo mundo era reivindicador, é muito engraçado isso. E parecia que ia reivindicar, reivindicava lá, reclama, sei lá, faz alguma coisa, vai reclamar que não está tendo material no laboratório e tal. E não gostaram da idéia de eu ser o fomentador aí de revolta e até me mandaram embora, por causa de eu incitar as esquerdas, os alunos. Mas foi uma fase interessante. O dar aula eu sempre achei muito interessante, o dar aula, sempre gostei disso, de exercer isso daí, dar aula na escola e mesmo dar aula particular. Aí eu saí da escola e continuei dando aula particular. Aula particular dava muita grana, então eu \_\_\_\_\_ dinheiro.

P/1 – E depois daí como é que foi o desenvolvimento da sua carreira profissional?

R – Daí estava ainda na faculdade. Acabou essa fase da escola. Aí no terceiro ano, quarto ano, não sei precisar bem, fiz um estágio dentro da escola mesmo com um estágio em laboratório e depois consegui um estágio numa empresa de engenharia que fazia projetos, não consigo lembrar o nome, uma empresa na Faria Lima, depois eu lembro. Uma empresa na Faria Lima que fazia projetos de construção civil, projetos de instalação, shoppings, prédios, residências. Então eu trabalhei quase, isso eu já estava no quarto, quinto ano, no quarto ano. Trabalhei um tempo nessa empresa com fase de projetos, aprendi bastante coisa ali. Era uma empresa mesmo, porque mesmo na fase de escola você tem a função de professor, a fase de estágio você está lá na escola, no laboratório, é um outro tipo de ambiente. Na empresa fui como estagiário, sofri como qualquer estagiário. Então tirava xerox, tudo que as pessoas não queriam fazer, os engenheiros formados não queriam fazer, passavam para mim. Inclusive a coisa mais estúpida que eu já fiz na vida, uma das mais estúpidas, foi que eles tinham que fazer um projeto de hotel, acho que em Cabriúva, uma coisa parecida com essa, e para definir a entrada da energia elétrica, para saber qual que era a lista de cabos, esse tipo de coisa, eles tinham que saber direitinho como é que estava a parte elétrica da própria cidade, da parte pública. Basicamente era assim, tinha que saber onde estavam os postes. Aí me colocaram, falaram: “Olha, você tem que ir lá, fazer um puta de um levantamento” “E que levantamento?” “Você vai lá, vai medir, vai contar quantos postes tem e medir a distância desses postes”, foi um negócio bem técnico. Então eu peguei o meu fusquinha amarelo e fui até Cabriúva, parei numa estrada com a trena e fiz a medição da distância entre postes, quantos postes eram e a distância do poste final que tinha lá na rede pública até a entrada lá de onde seria o hotel para poder fazer justamente isso daí. Foi um serviço super técnico esse, tipicamente de estagiário esse serviço dessa empresa. Aí, passado essa empresa eu fui fazer estágio, aí já estava no último ano, numa usina de açúcar e álcool em Piracicaba. Isso aí foi meio engraçado porque a Usina Costa Pinto e a Super Álcool de Piracicaba, eles foram até a Poli e recrutaram acho que 12 ou 14 estudantes, dois de cada área, então de Elétrica, de Eletrotécnica, de Eletrônica, de Mecânica, de Civil e assim por diante. E contrataram no seguinte esquema, eles sabiam que nós fazíamos escola integral, a Poli é integral, e o estágio era em Piracicaba. Então era um estágio onde nós íamos só de fim de semana e feriados. Então era coisa de maluco. Então eu ia para Piracicaba todo final de semana, eles pagavam o carro, o alojamento e tinha uma sala preparada para gente lá, inclusive com uma – lembro até hoje – com um negocinho de madeira triangular com o nome dos estagiários, uma mesinha. E eu fiquei lá durante acho que quatro meses, cinco meses, não sei, de quatro a seis meses. Eu peguei... E a minha função, no caso de Eletrotécnica, eu tinha que conhecer a fábrica. Então peguei a parte de entressafra. Então andei para baixo e para cima na fábrica, subia lá nos passadiços, tal, para fazer levantamento de motor, um monte de coisa de parte elétrica. Mas o estágio era engraçado porque era um estágio que boa parte do tempo a gente ia pro lugar que não tinha, só tinha a gente e o pessoal de manutenção, então um negócio meio esquisito. A gente não tinha o contato com o pessoal do administrativo, por exemplo. Então teve esse estágio de seis meses, foi nos últimos meses para me formar. Aí me formei, eu tinha a opção de ficar nessa empresa, e eu concorria a outras vagas. E na verdade eu entrei, depois disso optei por ir trabalhar numa indústria metalúrgica. O que é engraçado citar disso, a parte engraçada é que a pré-seleção foi feita assim de forma, esse cargo. O meu chefe foi até a Poli, queria recrutar um cara de Eletrotécnica. Aí foi lá na classe e falou da empresa, o quê que fazia, tal, que era uma indústria metalúrgica – até aí ninguém tinha noção de muita coisa – e que queria marcar uma visita, que nós fôssemos conhecer a fábrica. Aí nesse dia, aí fomos acho que era umas 12 pessoas, fomos em 12 para conhecer a fábrica. A gente olhou a fábrica assim, olhamos a fábrica meio de longe, aí nós entramos no ambiente produtivo. Para ter uma descrição rápida, essa indústria é uma indústria que faz a preparação básica para indústria siderúrgica, por exemplo. Então basicamente ela pega minério, no caso era minério de manganês, junta com outros componentes, sei lá, carvão, calcário, põe lá numa panela, \_\_\_\_\_ forno, põe numa panela. Aí esse forno é um forno que para ele aquecer usa um efeito (jálio?), um efeito de passar uma corrente elétrica e esquentar como se fosse o chuveiro elétrico. Então são três fozinhos, três eletrodos que entram nessa carga mineral, aí a gente liga lá na tomada, aí passa uma corrente elétrica e esquenta esse monte de pedrinha aí e esquenta de tal maneira que derrete, funde uma com a outra e faz a tal da ferro liga de manganês. É um ambiente super pesado, um ambiente com calor, com sujeira, com pó, um ambiente pesado. O quê que esse cara fez, que eu acho que foi muito sábio da parte dele? Na entrevista a gente olhou lá a empresa, ele colocou essas 12 pessoas na plataforma, que era onde se jogava esse minério nessa panelona aí, nesse forno. E nessa hora, nesse pavimento, você vai jogando lá o minério e é uma panela aberta, e fica o eletrodo ali, fincado. E fica com o calor, quer dizer, apesar de ser \_\_\_\_\_ fica um calor e fica pipocando brasiinha, como se fosse brasa de churrasqueira, brasa de carvão, pipocando para cima. Então de vez em quando passam por você os pedacinhos de carvão, e um calor irradiado de mais ou menos 50 graus, barulho e pó. E ficamos os 12 lá e ele conversando, e todo mundo lá com o traseiro lá no forno, com o traseiro esquentando, o corpo esquentando. Bom, numa dessa, passada essa fase, aí a gente voltou para uma sala, ele falou: “Bom, quem está interessado em fazer agora a parte escrita”. Sobraram acho que três, eu era um deles. Então já foi eliminando. Três ou dois? Nessa visita ele já eliminou nove, que falaram: “Nem a pau eu vou trabalhar num lugar desse”. E eu ao contrário, eu achei interessante, tem que ter louco para tudo, né? Eu achei interessante esse lugar, essa coisa da indústria, essa coisa mais física, pesada, pesada nesse sentido. Foi o que me atraiu. Foi o contrário, eu gostei do ambiente. Então fiquei eu mais dois, concorri, passei. Aí eu fui trabalhar como engenheiro de manutenção nessa fábrica, como gerente de manutenção dessa indústria, com uma grande experiência de alguns meses no estágio lá. Eu digo: “Olha, experiência zero, nenhuma”. E fui tomar conta da peãozada, no português claro é isso, fui tomar conta da peãozada. Tomava conta da peãozada de elétrica, de mecânica, de mecânica de veículos, é uma parte que cuidava lá de caminhão, de empilhadeira, carregadeira, negócio pesado, da parte civil e do almoxarifado. Era uma turma grande, quase cem pessoas. E mais uma vez eu era mais novo que todo mundo, era mais novo que todos os meus funcionários. Os meus supervisores então eram todos mais velhinhos, como estou agora, tudo mais o pessoal acima dos 40. Então o primeiro choque foi assim, como ganhar o respeito, como lidar com isso. Primeiro, por ser mais novo e segundo porque realmente na prática eu não sabia nada, eu sabia teoria. Então a estratégia, não é estratégia, é questão até pessoal de valor, nunca fui de impor. Mas foi na base da conversa, do coleguismo, do respeito pelo outro que eu consegui me aproximar e aí eu consegui, com o tempo, que eles me passassem, que a gente formasse realmente um time, apesar da minha idade, ser bem mais novo. Foi uma experiência

muito rica porque ao mesmo tempo que foi criando essa coisa mais dessa abertura, dessa comunicação, dessa comunicação direta, alguns funcionários \_\_\_\_\_ amizade começaram a, aí depois de bons anos nessa função, confundiram essa proximidade e acharam que podiam fazer mais coisas que um cara que não tinha essa proximidade. Então tive uma experiência ruim nesse sentido, tive que mandar umas duas pessoas embora porque confundiram essa situação. Mas essa experiência de fábrica, foram quase seis anos na fábrica, nessa empresa, e depois na mesma empresa um ou dois anos na parte de projetos. Experiência muito rica porque aí eu conheci muita coisa prática. E até gozado, quando eu olho o meu currículo hoje, currículo de curso, do que eu aprendi, eu aprendi desde coisas que hoje não têm utilidade para mim, mas é gozado ver o currículo. Eu aprendi, eu fiz curso, por exemplo, de “Análise preditiva através de estudos das vibrações mecânicas”, coisa de maluco. Fiz um curso que é, você coloca lá um sensor, vê como é que é a vibração mecânica de um mancal, de um rolamento, e com isso consegue prever se está na hora de trocar ou não. Fiz curso de “Manutenção de alta tensão”, foi um curso na (Cesp ?) lá em Ilha Solteira pras subestações de 230 mil volts para cima, que tem toda uma preparação diferente. Fiz curso de “Lubrificação industrial”, curso de “Manutenção de pontes rolantes”, de “Manutenção de empilhadeira”, curso de “Elétrica de monte”, curso de “Disjuntores de alta tensão”, uma série de coisas que me deram uma formação muito generalista. E foi a que eu gostei, eu gosto de ser generalista. Então hoje a minha função atual aqui é uma função mais generalista, e é isso que me atraiu, não ser um especialista, um cara que entende o porque da rosca lá do parafuso, isso nunca me atraiu na engenharia. E ser mais generalista, um cara mais de processo generalista. Essa fase da indústria foi interessante nesse sentido, me deu uma formação muito boa nesse sentido, de ser um cara de pensar em processos e ser generalista. E \_\_\_\_\_ para quem está hoje na empresa financeira, pensar na época de fábrica é um negócio engraçado porque na fábrica eu usava lá botina com a biqueira de aço e tudo mais. Não era um macacão, eram duas peças, mas a calça lá de brim, o jaleco lá de brim, capacete, às vezes máscara, às vezes óculos de segurança quando tinha que entrar no forno, luva de raspa, avental de raspa, e era um ambiente \_\_\_\_\_ nesse lugar. A coisa que eu mais falo assim, duas coisas que mais, para quem nunca trabalhou em indústria, uma indústria pesada, uma indústria, realmente uma indústria que não é uma indústria hoje que tem, uma indústria automobilística que tem robótica e tudo mais. Era uma indústria da parte de mineração, de metalurgia. Então ela tem essa característica de ser uma fábrica suja, com barulho, quente, com problemas de segurança física. O que é engraçado, quando eu conto aqui, são duas situações. Esse tal do forno, quando quebrava tinha que entrar. Então tinha que mandar a equipe de mecânica entrar nesse lugar, esse negócio maluco aí. Que era uma plataforma, então vinha o forno. Então pisava lá nas pedrinhas que estavam sólidas. E junto a esse eletrodo aqui, para passar a corrente elétrica tinham placas, vamos imaginar assim, que faz aquele contato elétrico. Então são placas ligadas numa parte a uns cabos elétricos, para simplificar. Só que eram placas mecânicas, placas de quase um metro e meio de altura por 80 que passavam água para refrigerar, um calor intenso. E os parafusos que prendiam essa placa eram parafusos com quase, sei lá, quase 30 centímetros de diâmetro a cabeça do parafuso, parafuso sextavado. Então, só para dar um exemplo, o seguinte, então o mecânico ia lá com uma chave de boca, vamos falar assim. A chave era monstruosa, uma chave com um metro de braço, um negócio para 30 centímetros de boca. Então eram uns carinhas ignorantes, era a peãozada forte, que era uma \_\_\_\_\_ tremenda, que eram poucos caras que tinham essa, primeiro essa, coragem não, mas, vamos dizer assim, essa imprudência de entrar num lugar desse, e que tinham aquela certa habilidade de força física. Então no mercado era um cara a peso de ouro, mas um cara que em nível de instrução, quase nenhuma. Então eles entravam nesse lugar, aquela coisa de um rapaz lá, e prec, tinha que tirar esse negócio, isso é louco, e ficar naquele ambiente a 50 graus, depois com um maçarico para fazer corte. Ficava um homem lá dentro. E eu participava de algumas dessas incursões, eu entrava lá para dar o apoio moral, até para aprender. Era um lugar horroroso. E o cara chegava, é o seguinte, é uma coisa hilária. E aí então no lugar \_\_\_\_\_ tinha uma irradiação de calor tremenda. Bom, isso daí era o cotidiano dessa sessão de mecânica. Num certo momento lá dessa história teve um cara que apareceu com um problema de infertilidade. E um médico, estudando o caso desse cara, desse peão, viu que era algum problema que podia ser um problema relacionado a ambiente de trabalho. Na pesquisa esse médico realmente constatou que esse calor irradiado cozinhava o dito cujo, então literalmente era cozinhar os ovos, e dava um problema de infertilidade. A gente descobriu isso daí. Ele teve que desenvolver um método disso aí na área de segurança para evitar isso daí. Então no final da história esta \_\_\_\_\_ foi até, não tinha outro jeito, não tinha um vestuário que possibilitasse essa proteção, tipo uma cueca de couro. Então teve que improvisar, no final a solução foi a mesma manta que usava para proteção de calor, que era tipo um avental mas que não protegia a irradiação de baixo para cima, então a gente começou a usar uma manta. Então ele colocava uma manta, um isolante térmico na verdade, em cima daquelas pedras para evitar isso daí, mas um negócio maluco, né, uma situação de um cara que está com um problema lá para ter os filhos com a esposa, e na investigação viu um problema que na verdade era problema de cozimento do dito cujo, dos ovos.

(pausa)

P/1 – Continuando. E você trabalhou nessa fábrica, nessa metalúrgica, e aí você saiu daí e foi trabalhar aonde?

R – Nessa empresa, para completar o círculo, trabalhei na fábrica mesmo, depois de seis anos fui trabalhar nessa mesma empresa (Pró-metal ?) na parte de projetos. Trabalhei por dois anos em projetos, que a (Pró-metal ?) tinha o sonho de montar uma fábrica de transformação de ferro em manganês, no sul do Pará, próximo ao Projeto Carajás. Ia ser a maior planta da América Latina ou coisa do tipo. Infelizmente isso daí, infelizmente no sentido do negócio. Então fui trabalhar na área de projetos para viabilizar isso, eu e mais outros engenheiros, para gente viabilizar esse projeto. Infelizmente isso aí não deu certo, a empresa era familiar, a empresa até quebrou, a empresa realmente foi à falência. Esse projeto foi à falência, depois a própria fábrica foi à falência. E aí eu me vi no mercado, nessa (Pró-metal ?): “Olha, a gente realmente vai ter que parar o projeto. Você teria 90 dias aí”, três ou quatro meses para eu conseguir alguma coisa no mercado. Aí fui ao mercado. A época que eu fui ao mercado, essa época foi em 1990, 1991. A parte industrial estava muito ruim, então eu não consegui. A área que eu estava todo formado, a minha formação era todinha para indústria, cursos, tudo era para indústria, e não tinha, colocação nesse setor estava quase impossível. Aí comecei a abrir o meu leque. Aí chamou a atenção um chamado do jornal que falava assim: “Engenheiro de manutenção predial no Citibank”. Eu falei: “Eu não tenho a mínima noção, Citibank, banco, engenheiro de manutenção”. Como a minha formação estava toda industrial, e tinha a parte de manutenção industrial, eu falei: “Vou tentar”. Aí teve várias coisas que eu fiz. Mandeí meu currículo para isso daí, fui chamado no Citibank. Para chegar, então a gente vai chegar no Grupo Credicard da Redecard. Aí fui chamado lá no Citi na entrevista. A pessoa que me entrevistou acho que foi o Luis Roberto se não me engano. O cara que me entrevistou na verdade ele estava trabalhando no Grupo Credicard e estava sendo transferido para trabalhar no Citi. Então ele estava procurando uma pessoa, alguma coisa assim, para trabalhar no lugar dele no Grupo Credicard, nessa coisa que é a tal engenharia de manutenção predial, que eu tive contato. Eu falei: “É evidente que agora”, pensando depois, era uma coisa evidente, que tivesse que ter uma estrutura, uma engenharia para cuidar do prédio, das instalações aí futuras do prédio. Bom, conclusão, entrei no

grupo pensando então que era Citibank, na verdade era uma vaga pro Grupo Credicard. Entrei na Credicard em 1991 para trabalhar como engenheiro de manutenção predial. Na verdade é uma equipe enorme, uma equipe grande. Nós éramos uma empresa de engenharia dentro da própria Credicard. Se a gente somar os arquitetos e todo o grupo eram quase 70 pessoas que tinham a finalidade de manter toda a parte de infra-estrutura, principalmente o prédio principal lá da Ipiranga com a São João. Tinha lá onde hoje tem o (CPD ?), a parte de processamento de dados. Então toda essa parte de elétrica, ar condicionado, esse era o coração lá que tinha que manter, e a parte de layout, a parte de fazer mudança de ocupação no próprio prédio. Os outros prédios que também tinham só a parte administrativa e algumas salas técnicas como o prédio lá da Faria Lima, da Henrique Schaumann, Pedra Grande, que tinha lá uma sala que você guardava os cartuchos com as informações, a tal da (fita técnica ?). Então tinha que ter também uma sala até que tinha uma condição de ar condicionado direto, que é diferenciado, fora o ambiente de cima que tinha ar condicionado, tudo aquilo funcionando para pessoa trabalhar. Então esse era o mundo da tal manutenção predial, e as filiais ao longo do Brasil. Então eu fui para essa área, fui trabalhar, e fui para cuidar da filial não da parte do Ipiranga mas da filial do Pedra Grande, que era na Faria Lima e no outro prédio da Campo Verde, que também é na Rua Campo Verde. Então eu ficava alocado nesse prédio lá na Faria Lima. Esse detalhe que eu vou contar pode me prejudicar \_\_\_\_\_. E além disso eu cuidava também, culpa do meu chefe... Existia um benefício do próprio, vou chamar assim, do Citi, que o presidente do banco ou algumas pessoas do (póllice ?) nessa época, eles podiam ter uma assistência do grupo de engenharia da Credicard. Então muitas vezes eu me vi na casa de alguns presidentes da Credicard auxiliando algum tipo de manutenção ou obra na casa desses presidentes, que também fazia parte da função. E aí tinha que ter o lado, vamos dizer assim, o lado do jogo de cintura, o lado político muito bem trabalhado, porque um deslize numa situação dessas era pior do que qualquer outra coisa no próprio ambiente normal de trabalho. Então isso aí também é uma coisa diferente. Trabalhei nessa função, trabalhei nesse negócio de manutenção predial por uns quatro anos, e nessa fase que vi que também não podia, que ia ficar batendo, estava sem perspectiva. Nessa fase fiz um curso de Administração na Faap, não era (Anhembi ?), não tinha esse nome de agora. Mas eu fiz pós-graduação em Administração para me preparar para poder ir para algum outro canto. Então isso foi acho que em 1995 que eu fiz o curso, 1994, 1995. Nessa fase de 1995, por aí, eu já, dentro de manutenção predial eu tive a oportunidade de trabalhar, isso é no final de 1995 se eu não me engano, no Grupo Credicard. Eu tive um contato com o pessoal da área de qualidade, com o Celso, que estava formando um time lá para começar a se pensar em qualidade, época de Iso nove mil, se pensar em qualidade e processo. E eu fui convidado para trabalhar nessa turma. Então eu consegui sair da manutenção predial e dar um passo a mais, agora em direção mais ao negócio. E fui trabalhar nesse grupo aí da parte de qualidades e processos. E isso que para mim foi um marco dentro da própria Redecard, foi começar a entender o negócio. Porquê? Porque dentro dessa minha função, que era a parte de qualidade lá de processo, eu comecei a entender os processos da empresa. Foi aí que eu tive o primeiro contato, por exemplo, entender o quê que era um (CV ?), o quê que era o tal do papelzinho ou de alguém ir lá, ia no caso lá, decalcava lá o cartão de crédito. Foi aí que eu comecei a ter um contato maior com esse negócio de cartão de crédito, vamos dizer assim, porque até então \_\_\_\_\_ você está até está na empresa mas você está no subsolo da empresa, você está cuidando da parte de infra-estrutura. Você tem até uma noção, mas uma noção, sabe que é uma empresa de cartão de crédito, sabe como é o negócio mas o negócio fica muito distante. Então nessa fase aí da parte de qualidade eu trabalhei oito meses com o Celso na Credicard. Tive esse contato, então fui fazer um trabalho junto ao atendimento, um trabalho junto a algumas áreas de processamento, de (CV?). Então eu tive um contato com o negócio. Esse foi um marco para mim interessante dentro da própria empresa, da organização, que eu consegui então começar a entender o negócio. Engraçado que nessa, dos fatos da vida, das casualidades em si, não é casualidade, mas dos porquês. Eu tive chance de fazer, nessa época, um curso, porque queria entrar para essa área, um curso, se não me engano era um curso, não era de gestão de qualidade, não lembro o curso que foi. Era um curso de ABC, era um curso de custos, era o custeio por atividade, isso há um tempo atrás. E nesse curso, eu fui fazer esse curso, estava presente nesse curso um gerente da Credicard chamado Reinaldo (Rara ?), que era um cara que cuidava de processos lá na Credicard. E eu, nesse curso, eu lembro, nesse curso, eu lembro porque depois ele me falou que nesse curso eu fui muito combativo. Eu perguntei muita coisa, eu fui bem participativo no curso, e chamou a atenção desse Reinaldo (Rara ?) aí a minha participação. Então, que legal, acabou o curso e tal. Nem uma, quer dizer, cumprimentei o cara mas não tinha nenhuma afinidade com ele. Esse Ronaldo (Rara ?) veio para Redecard. Ele também, a convite acho que do Costa, ele veio para cá formar uma equipe, já como superintendente, formar uma equipe de processos, porque era uma empresa que estava iniciando, a empresa nasceu em novembro de 1996. Eu acho que ele veio quase nesse final de 1996 ou começo de 1997, e ele foi convidado para vir para cá. E ele vindo para cá passou, sei lá, dois meses, ele convidou um cara para trabalhar com ele, um tal de Renato, já estava aqui, trabalhava, Renato Machado, que trabalhava na área de atendimento. O Renato me conheceu no atendimento devido ao meu trabalho de qualidade na área de atendimento, e o Renato acho que citou o meu nome. E aí ele lembrou o meu nome desse curso, falou: “Pô, eu conheço esse cara aqui, ele é questionador”, usou outra palavra, “Ele é um cara crítico, vai ser interessante, talvez ele vá agregar na área de processos”. E aí eu o convidei para vir trabalhar na Redecard”. Então foi assim que eu entrei na Redecard, através de um convite de um cara que me conheceu no curso, que o meu nome foi falado pelo Renato, que foi um cara que eu conheci nas minhas atividades lá como cara de qualidade, no caso de processo e qualidade, num atendimento. Aí ele me indicou, eu vim para Redecard, isso foi em 1997, para trabalhar como gerente de processos. Então mais uma etapa. Como gerente de processos, aí por ossos do ofício, eu realmente tive que mergulhar e entender todos os processos da empresa. Foi isso que deu o diferencial para conhecer bastante a empresa. E é engraçado que, se eu pensar em tempo, isso aí foi em 1997. E eu pensei para mim, em 1997, começo de 1998 eu comecei a ter contato com a empresa e conhecer. E algumas pessoas até hoje quando vêm falar comigo falam: “Pô, você é antigo nesse negócio, você está aqui”, sei lá, “há dez anos, 20 anos, você está nesse negócio”. A época que esse negócio veio para mim é de 1997 cá, 1996 a 1997. Quer dizer, faz um tempo, faz dez anos realmente. Mas a sensação no começo é que eu estava aqui há 20 anos. Mas uma parte lá \_\_\_\_\_ como fazendo parte do negócio. Então trabalhando como gerente de processos me deu a chance, essa oportunidade de eu conhecer uma série de, conhecer os processos da empresa, começar a entender esse negócio mesmo, negócio de cartão de crédito da Redecard.

P/1 – Fala um pouquinho para gente desses processos que são Redecard, do negócio Redecard. O que é esse negócio Redecard dentro dessa visão de processo, Carlos?

R – A Redecard, lembro dessa idéia. A missão da Redecard, vamos falar assim, dentro do conceito mais de processo é capturar transação, processar e depois fazer a preparação para a liquidação financeira disso, é ser o facilitador desse mercado onde eu tenho o estabelecimento e a pessoa com o cartão de crédito ou o cartão de débito, com o cartão para fazer essa transação. Então tinha uma empresa possibilita eu ter situações onde eu possa usar o cartão, sendo bem generalista, para não falar que é a empresa que vai estar junto lá com os lojistas. Então esse processo da Redecard é fazer essa coisa acontecer, fazer essa interligação, fazer esse meio de campo entre a necessidade de uma compra e a

própria venda em si, é possibilitar isso daí, é tornar isso possível, é fornecer os meios para que isso aconteça, fornecer os meios para que o lojista possa aceitar um cartão de crédito. Dentro dessa coisa de processo, abrindo isso aí, poderia escrever uma série deles, mas que não é o caso, mas pensando até um pouquinho da história. Se a gente pensasse isso há um tempo atrás, pensar que as nossas transações eram todas feitas na base do papel, do reco-reco. Então a pessoa ia até uma loja, o lojista tinha que pegar lá um telefone, ligar para uma central, ainda temos esse processo em menor número, mas ligar para uma central, pedir uma autorização, falar: “Olha, o fulano de tal está aqui na loja, quer fazer uma compra de “X” reais, está autorizado?” Vinha uma autorização, marcar lá no papelzinho e decalcar o cartão, esse papel vir até nós, a gente fazer a digitação e aí, através essa digitação, processar essa venda, processar essa transação e fazer a perminha lá, pagar o estabelecimento e fazer a marquinha pro banco depois nos pagar. Pensar que isso daí hoje, esse mundo do papel está virando quase que 100% eletrônico num curto espaço de tempo é um negócio assim, é interessante, da mesma forma citei o caso da regra de cálculo com a maquininha, da válvula pro processador. Então a evolução da tecnologia, essa empresa aqui está calcada muito até na evolução da própria tecnologia. Então o futuro dela vai estar calcado sempre nessa base tecnológica, que é o que pode ditar para onde a gente vai, que mercado que a gente vai estar abrangendo ou não. O fato de ter agora transações eletrônicas a gente pode abrir muito mais esse nosso universo de capturar, de ser um facilitador para capturar transações financeiras e comerciais, capturar isso daí, processar e fazer a liquidação pros dois lados, tanto para quem compra como para quem vende.

P/1 – E quais foram os processos que você esteve envolvido que facilitou o negócio da Redecard nessa questão de ser o facilitador dessa transação entre um comprador e um estabelecimento?

R – De pensar nas funções que eu tive. Como cara de processo, que depois do processo já tive, como cara de processos eu lembro que eu participei de todo um trabalho para a gente regulamentar, acho que posso usar essa palavra, mas regulamentar ou tornar possível a autorização em 100% das transações. Até um certo momento aí da história da indústria nem tudo era autorizado. Então participei de um projeto que foi de autorização em 100% das transações, o que trouxe maior segurança para essa indústria. Essa é uma delas. A segunda que eu poderia citar, que é coisa mais ligado à Redecard, foi um processo que nós tivemos de fazer, num certo momento, todo o recadastramento da nossa base de clientes. Foi importante porque a gente conseguiu também estabelecer quais seriam os dados importantes para gente ter aqui na base de clientes. Foi nesse momento que nós introduzimos, de forma mais intensa, a idéia do e-mail, de colocar o e-mail como dado de contato, que possibilita uma série de coisas hoje.

P/1 – Volta um pouquinho. Eu não entendi muito bem o primeiro projeto que você descreveu. O quê que era exatamente?

R – Era assim. Antes, \_\_\_\_\_ ações aqui na área de processos. A autorização para eu fazer uma transação, nem tudo era autorizado. Então o que acontecia? Existia o tal do \_\_\_\_\_ limite, ou seja, eu tinha uma venda definida, vamos supor, de 50 reais. Esse valor era estabelecido lá pro lojista. Então se eu fosse nesse estabelecimento e fosse fazer uma compra de 40 reais não precisava pedir autorização para essa compra porque estava abaixo do tal do limite, do limite piso. Acima de 50 reais era obrigado você pegar o telefone e pedir uma autorização, como eu descrevi anteriormente, uma autorização lá para central, que ela fazia lá o contato com o emissor que dava a autorização. Por uma questão, isso ia trazer uma série de inseguranças. Porquê? Mesmo nessa ação abaixo do limite o lojista tinha que fazer uma consulta para um tal de boletim de proteção, que era uma tal de uma lista negra onde apareciam todos os cartões, não digo que estavam com uma certa irregularidade, ou por roubo, ou por furto ou coisa parecida. Então era todo um processo demorado, um processo manual. Como é que a gente podia fazer isso daí? A idéia era: “Vamos tornar o processo viável para que eu consiga”, tudo é estabelecido por uma condição, “que eu consiga fazer a autorização em 100% das transações”. Vou trazer mais segurança no meu processo porque eu vou ter que conseguir fazer, em 100% das vezes pedir uma autorização pro emissor e nessa comunicação, se tiver alguma irregularidade, por exemplo, eu falo: “Olha, está negada a autorização”. Então a gente trouxe mais segurança pro processo, para indústria.

P/1 – E como vocês fizeram isso? Quais foram as ferramentas utilizadas para isso?

R – Primeiro foi muita discussão, muita discussão mesmo, porque existe uma série de resistências para gente fazer essa autorização. Foram estudos basicamente de volumetria, de demanda, para se estabelecer qual que seria o impacto na própria central de atendimento. Tem uma parte de dentro, um trabalho junto com os emissores via bandeira. Então foi um trabalho, eu lembro que foi uma série de apresentações, que quem \_\_\_\_\_ era até o Reinaldo, mas uma série de reuniões, apresentações, que a gente ouvia a bandeira e os próprios emissores para poder tornar viável essa idéia de fazer essa autorização 100%. É evidente que os bancos eram os grandes interessados também desse processo todo em fazer, para que nós fizessemos isso. Ferramenta, na história de ferramenta não teve alguma coisa tecnológica assim, pelo que eu lembro, foi muito mais uma questão de análise de processo e condição de projeto, então muito mais uma ação, vamos falar assim, administrativa, ferramentas nesse sentido agora, sobre processo e condição de projeto.

P/1 – Você descreveu para gente um outro projeto que você...

R – Que eu participei, que foi recadastramento, mais aí como área de risco, eu já estava na área de risco. Como área de processo esse também foi um grande marco a partir da autorização. Existiram outros processos também de conhecimento. Logo depois, depois de dois anos eu fui para área de risco trabalhar como gerente de administração de risco. E dentro dessas atividades foi passado para área fazer essa atualização da nossa base de clientes, que até existia uma exigência, não sei se era exigência ou uma recomendação do próprio Citibank que era o gestor nosso na época, o único gestor, em ter uma ação de conhecimento do cliente \_\_\_\_\_. Então nós fomos para campo para fazer um recadastramento da base toda de clientes. Foi uma operação de campo muito intensa. Então, para mim trouxe uma experiência de campo, vamos chamar assim, até de logística nesse sentido, que foi interessante depois até para meus passos seguintes. Mas trouxe essa visão de contratação de empresas, como é que a gente faz para tornar possível a visita, que eram 200 e poucos mil estabelecimentos, como contratar empresa para isso, como fazer esse controle, quais os dados a recolher, como fazer uma aproximação anterior, por telefone ou não. Então foi um projeto muito complexo nesse sentido, foi um negócio que marcou bastante a minha carreira nesse sentido.

P/1 – Carlos, eu queria que você falasse um pouco dessa necessidade de se criar uma área de risco dentro da companhia. Porque surgiu isso? Eu queria que você falasse um pouquinho sobre isso para gente.

R – A gerência que eu trabalhava fazia parte de um contexto maior que era a parte de risco e prevenção à fraude. A parte de risco e prevenção à fraude, até como negócio, tem uma parte da fraude em si que é a parte de... Dado o nosso negócio eu não posso ter fraude, até na própria clonagem de cartão, que era o que existia mais na época, o próprio meio em si do pagamento ser clonado, ser fraudado. Então isso interessa tanto à parte dos bancos como a nós como acolhedores da captura. Então a necessidade de se criar uma área de risco é anterior até a eu vir para essa área, eu vim para essa área convidado pelo diretor da época que é o cara que cuidava dessa parte integral de risco, risco e fraude. Então, primeiro, o foco era a fraude, o foco era como que eu crio mecanismos e tenho mecanismos para mitigar ou para eliminar fraude nesse meio aqui que é o cartão. Então como é que eu crio mecanismos até pro plástico ser mais seguro. Então essa é uma idéia. A parte de risco que eu fui até gerenciar era uma coisa nova, não sei se você está \_\_\_\_\_. A minha área era coisa nova realmente, tá, ela foi coisa nova. Porque significou o seguinte, como é que eu poderia ter mecanismos na época, do ponto de vista mais de Redecard, de (acquire?). Como é que eu poderia criar mecanismos ou criar procedimentos para eliminar ou para diminuir riscos, em estar trazendo para dentro da nossa organização clientes que pudessem nos dar prejuízo. Então basicamente é isso aí. Quer dizer, como é que eu posso ser preditivo, preventivo e até depois corretivo pra, olhando uma base de clientes, olhando o potencial do cliente, falar: “Pô, esse cara aqui, dado uma análise “A” mais “B” mais “C”, dado uma série de fatores, esse cara aqui acho que é um potencial risco para nossa organização. Ele pode estar só, por exemplo, estar se filiando à Redecard para criar um comércio virtual, um comércio para estar colhendo, sei lá, transações fraudulentas ou favorecendo uma rede de fraudadores e aí nos dar o calote”. Eu vou ter uma série de transações aí, sei lá, com os cartões clonados, e eu não vou conseguir. Ele vai pegar, vai receber nosso dinheiro e não vai entregar lá o dele para quem quer que seja, vai ter lá o tal do \_\_\_\_\_ por exemplo, e eu vou ter que honrar isso daí, não vou conseguir honrar. Eu vou ter esse prejuízo. Então essa área foi criada, foi concebida para criar procedimentos para evitar, ter uma análise prévia para evitar esse tipo de situação, fora condições estabelecidas pela própria gestão do Citibank. Por exemplo, o Citibank gostaria que a gente, na época, não tivesse aqui clientes, estabelecimentos cujos proprietários fossem cubanos, era uma exigência do Citi, por exemplo, ou proprietários que tivessem na lista negra dado lá pelo próprio governo americano. Então como fazer? Tem todos esses parâmetros \_\_\_\_\_ para ter esse modelinho, falar: “Opa, esse cara dentro desse modelo é um cara que não me interessa”. Então essa minha área, essa área que foi criada, foi baseada nisso. É gozado que depois de um certo tempo eu fui totalmente contra essa tendência. Então criar políticas e procedimentos para fazer o credenciamento de uma maneira mais segura. O quê que foram essas políticas? Basicamente foram assim, foram buscar no mercado, buscar informações ou elementos que pudessem, dentro do modelinho, falar: “Esse cara aqui é bom ou não”, o mais simples de entender. Por exemplo, eu tenho lá uma proposta de um estabelecimento onde eu tenho lá o CNPJ dele, o número, e tenho também os proprietários onde tem lá o CPF. Eu pego essas informações do CNPJ e do CPF, vou num bureau, no caso aí só tem \_\_\_\_\_ no Brasil. Vou lá no Serasa e falo assim “Serasa, me dê informações a respeito dessa entidade jurídica, que é o CNPJ, e dessas entidades físicas que são os CPFs dos proprietários”. E me davam a informação, e de repente podia aparecer: “Essa loja aqui, esse estabelecimento está numa condição de pré-falência, numa condição de falência. Ah, esse cara aqui, esse CPF está envolvido numa outra empresa que tem, sei lá, uma situação de inadimplência absurda, uma situação de mercado absurda”. Então, pegando elementos desse tipo a gente conseguia montar um modelo que dava uma certa previsão ou dava uma certa condição, uma apreciação do risco que era ter esse cara dentro da Redecard, como nosso afiliado. Então foram mecanismos desse tipo, foram mecanismos basicamente do Serasa. Por um momento também foram mecanismos, foram informações que nós buscamos numa base de estabelecimentos e proprietários fraudadores que eram coniventes com fraude. O que mais? Condições do tipo, ligados a fraude ainda. Lembro que na época, quando a gente criou a Foz do Iguaçu, a região de Foz do Iguaçu era uma região muito propensa, que tinha um grande índice de situações de fraude. Então, por exemplo, então essa condição geográfica dava uma condição nessa matriz, ela dava uma gravidade, dava uma condição de risco para esse estabelecimento. Então o estabelecimento, por exemplo, que estava sendo afiliado lá em Foz do Iguaçu tinha uma condição, sei lá, uma condição de risco no “X”. Então, através disso a gente fazia um outro tipo de avaliação. Então esse modelo foi criado para ser, que era a tal política de risco ligado ao credenciamento dos estabelecimentos. Foi interessante, do ponto de vista profissional, porque saímos praticamente do zero, do nada, e foram criados, quer dizer, evidentemente com uma série de \_\_\_\_\_ de contribuições, criamos esse modelo. A própria equipe foi uma equipe nova, também criada com a minha vinda. Então a (Valquíria ?) iniciou isso aí, depois a (Patrícia ?) que assumiu o meu lugar quando eu saí da área. Então a gente foi criando uma série de modelos aí para fazer essa parte de política de credenciamento.

P/1 – E você falou que tinham algumas, vamos dizer assim, condições ou regras que eram colocadas por um dos gestores que era o Citibank. E o Unibanco e o Itaú nessa história?

R – Não, porque na época o gestor administrativo era única e exclusivamente o Citi. Então a gente era administrado e gerido pelo Citi. O Unibanco e o Itaú estavam no \_\_\_\_\_ conselho, vamos dizer assim, eles pegavam os dividendos aí, não participavam da gestão administrativa.

P/1 – E a gestão é assumida por cada um dos bancos em determinadas épocas, é isso que acontece?

R – Não. Teve a gestão do Citi até o ano passado, 2005.

P/1 – Do começo até 2005?

R – Do começo até 2005, e depois, agora em 2005 que o Citi saiu da gestão e a gestão agora é de forma compartilhada pelos três bancos. Então existe o conselho, e esse conselho reúne o presidente do Unibanco, do Citi e do Itaú. Eles fazem uma gestão compartilhada, não existe mais a figura de um sócio, um único sócio gestor.

P/1 – E essas regras mudaram, ou não?

R – Mudaram, até pelo fato de não ser mais o sócio gestor o Citi. Por exemplo, esse tipo de exigência em relação até a essa lista negra do governo americano. Isso aí, não se tem mais essa necessidade de se fazer isso. Acho que não só pelo fato de ter mudado as suas direções, até

pelo que o sistema mudou em algumas coisas. Agora, essas regras de credenciamento mudaram e estão mudando não pelo fato de ter mudado o sócio gestor mas porque a empresa foi aprendendo com esse modelo, foi aprendendo ao longo do tempo, é evidente. Então muita coisa que era restritiva no passado, vou citar um exemplo, tá? Até vou falar sem ser mais da área. Mas, por exemplo, no passado, quando a gente começou a política, o fato de o cara ter alguma restrição ligado a cheque devolvido, ele tinha uma gravidade, sei lá, gravidade alta, média para alta. Depois, com o tempo a gente foi vendo que isso, dependendo do valor, ficou uma gravidade pequena ou até nula. Então, com o tempo os próprios parâmetros dessa política foram sendo mexidos e ajustados porque a gente foi melhorando, foi entendendo mais, e fora isso a gente foi criando mecanismos de monitorização posterior à entrada dele, porque toda essa história que eu descrevi eram mecanismos de modelo de risco antes do cara entrar. Então antes dele entrar, no quê que eu posso ser preventivo e dar uma notinha para ele, falar: “Esse cara não vai entrar”, inclusive tinha situações e tem ainda hoje, que eu falo: “Esse cara não vai entrar, ou para entrar tem que ter uma alçada meio superior, uma alçada diferenciada, ou se entrar vai entrar com certas restrições, sei lá. Mesmo que esse cara entre, ele pode entrar com uma condição de antecipação de dinheiro”, na época era isso que a gente imaginava, “só depois de seis meses, só depois de três meses”. Com o tempo a gente foi aprendendo e foi mudando as restrições, tanto com esse aprendizado como também a gente foi criando mecanismos melhores de monitorar esse cara como cliente. Então o tal do monitoramento que é feito lá pela área de prevenção de fraude. Então a gente mudou o foco da entrada para já: “\_\_\_\_, o cara vai ser o meu cliente”.

P/1 – E quando você saiu dessa área de risco você foi para onde?

R – Então, aí dentro da área de risco eu acho que eu trabalhei até 2001, de 1999, 1998 até 2001. Eu fui para área de operações, onde eu estou até hoje. Eu fui convidado pelo (DP?) da época que era o Sérgio Murinho para trabalhar dentro da estrutura dele que era uma estrutura de operações e tecnologia. Então existia uma diretoria de operações, a pessoa lá saiu, que ocupava esse lugar. Ele me convidou para ocupar esse lugar da área de operações, que tinha uma abrangência totalmente diferente do que tem hoje.

P/1 – E o quê que você faz nessa área?

R – Quando eu peguei essa área essa área tem, como eu disse, grande sentido, ela cuida \_\_\_\_ até da cadeira do processo. Ela cuida desde a parte do cadastramento das propostas de filiação e credenciamento. Vamos supor, eu tenho vários canais que fazem o credenciamento dos estabelecimentos. Então hoje em dia tem o canal bancos, que é o mais forte. Tem o canal bancos, o canal, as filiais, os (EPS ?) e telemarketing. Esses vários canais de entrada mandam propostas e estas propostas eu tenho que fazer algumas verificações e cadastrar essas propostas para que isso tome-se, elas se tornem clientes, que recebam um número como nossos clientes. Então tem uma área que faz esse cadastramento, que é a área do Luis, essa é uma das atividades. Então é o cadastramento das propostas de credenciamento. Ela faz tanto a parte operacional como a parte de garantia política de risco, que eu citei a pouco, de saber se está aderente à política de risco e às políticas da área comercial. Por exemplo, vou dar um exemplo da área comercial, tenho restrições para um certo ramo, para certa atividade. A taxa tem que ser sempre maior que tal valor. Dentro disso daí tem todo um lado sistêmico, é tudo automatizado. Mas a área que cuida para que a política esteja refletida nesse momento do credenciamento é essa área de cadastramento.

P/1 – E qual é o procedimento usado pela Redecard para esse cadastramento que está chegando \_\_\_\_ novo?

R – O procedimento?

P/1 – É.

R – Aí depende do canal. Por exemplo, se é um canal onde essa proposta vem de forma eletrônica, o canal bancos, inclusive ele é muito mais simplificado. Simplesmente o banco digita lá a proposta, digita num formulário, numa coisa já padronizada por nós, acordado com os bancos que têm esse canal, o gerente do banco digita e isso aí a gente recebe esses arquivos diariamente, vê as propostas \_\_\_\_ pelos bancos, o Banco Itaú. Isso daí é recebido, tem uma equipe, inclusive hoje é terceirizado, que recebe essa proposta que está numa telinha, faz algumas verificações básicas. Por exemplo, eu recebo esse arquivo. As informações que tem neste arquivo já passam por uma situação de verificação no Serasa para ver se tem alguma restrição no CNPJ como a gente tinha citado a pouco. Então, do Serasa visualmente vem a informação se está tudo ok, \_\_\_\_ sistêmico. Então vem, por exemplo, o nome de uma empresa que está cadastrada no Serasa. Uma das coisas visuais que a gente faz no caso deste processo é comparar: “Esse nome da empresa aqui está batendo com o da empresa que o banco digitou”, e se não estiver batendo eu faço alguma condição de correção, uma condição de acerto de cadastro. Então basicamente tem alguns acertos visuais que a gente faz para esse processo ou do arquivo eletrônico. Para a gente fazer o acerto visual aperta um botão, esse cara vira \_\_\_\_, vira um número de estabelecimento. Isso aí era o processo anterior. Há um tempo atrás, aí tem que ligar um pouquinho a outro processo, a gente verificou o seguinte, dentro desse credenciamento hoje em dia quase 100% já está vindo com o pedido para instalar aquela tecnologia eletrônica, o tal do POS que já foi falado aqui em outras entrevistas, pelo jeito. A gente teve a necessidade, como teve uma série de problemas na hora de eu entregar esse POS, o cara que não aceitava ou um endereço errado e tal, a gente fez uma continha e achou mais interessante fazer uma ligação para aquele contrato daquela proposta antes de ir a campo fazer a tal da instalação de POS. Então eu agreguei no cadastro, na hora que eu vou cadastrar, que tiver no meu visual aqui, antes de apertar o botão e esse cara virar um cliente meu, eu pego um telefone e ligo para ele, confirmo alguns dados cadastrais, e além disso eu pergunto se ele já está preparado para receber o POS. Eu digo: “Olha, você tem a tomadinha aí de telefone e de luz?” Tem muito cara que fala que têm, tem muitos caras que falam assim: “Não, eu só vou inaugurar a loja daqui a 30 dias”. Eu vou lá e agendo para daqui a 30 dias. A gente faz um contato pré-cadastramento para evitar esse custo que é o técnico bater com o nariz na porta lá e não conseguir fazer a instalação. Então no processo hoje de credenciamento, devido a esse fato, a gente agrega uma atividade que é ligar, fazer uma ligação antes para aquele futuro cliente e pedir algumas atualizações, fazer uma conferência de dados e a confirmação dessa infra-estrutura. Então esse que é o processo de credenciamento, no caso eletrônico. Eu tenho uma outra fase que é, para finalizar, que é a parte de papel, que ainda hoje vêm propostas onde, vamos supor, um representante de vendas, um representante comercial, para levar ao cliente um papel e preencher lá o formulário como se fosse eletrônico, só que ele preenche o formulário de papel. Isso daqui veio então para essa mesma área, essa área pega esse

papel, faz a análise, faz a digitação. Então aí tem essa atividade que é a digitação. No futuro vai ligar mas hoje não liga, nesse momento. Faz a digitação e cadastra esse cara. Faz a confrontação do que vem do Serasa, as condições da política de risco, política comercial e faz o credenciamento. A diferença entre um e outro é essa atividade de digitação que no ano que vem já vai também acabar.

P/1 – E me diz uma coisa, qual é o procedimento usado pela Redecard para um bom funcionamento dos terminais de PDV, POS nos estabelecimentos?

R – O procedimento?

P/1 – É.

R – Se eu entendi bem a pergunta é assim: para o bom funcionamento ou para boa utilização? É assim, porque, vamos lá, a gente entrega o equipamento. Esse bom funcionamento depende até da própria operação do próprio lojista e aí sim também do próprio equipamento, se é um bom equipamento, e a própria rede e o próprio emissor. Eu posso estar tudo em ordem e a minha emissão estar fora do ar. Então eu não consigo pedir. Eu digito lá, passo lá o cartão, e aí dentro do processinho, a transação eletrônica tem que ir até o emissor para pedir autorização, o emissor está fora do ar. Não consigo então, para efeito do processo do cliente que está fazendo a compra, para ele isso foi um não sucesso. Então tem essa parte \_\_\_\_\_. Mas naquilo que compete à Redecard, uma das minhas atribuições é fazer a manutenção das minhas áreas, é fazer a instalação e cuidar da manutenção desses terminais, instalação, manutenção, troca, cuidar da carga desses terminais. Então, quais são os procedimentos? É garantir que os terminais, antes de chegarem ao lojista, estejam realmente aptos para uso. Como se a gente estivesse numa outra indústria, o terminal apto \_\_\_\_ é sempre novinho, estaria mais tranquilo. Só que, no nosso processo ele instala um equipamento hoje, sei lá, cem equipamentos. Parte dos estabelecimentos que têm esses equipamentos, por uma razão até de morte normal, de fechar as portas, eles vão encerrar as atividades e esse equipamento é nosso, não é dele, a gente aluga o equipamento. Eu vou lá, pego o equipamento, e esse equipamento vai ser outra vez reinstalado. Depois tem um processo, essas maquininhas que tem por aí, nem todas as maquininhas são novas. Tem uma série delas que são máquinas que já estão semi-recicladas nesse processo. Então o negócio funciona, você tem que garantir que essa máquina, quando eu tiro do campo, tem que garantir a manutenção ou o acerto adequado para que quando ela volte, ela volte com a mesma funcionalidade, com a mesma utilização, com a mesma condição de uso de um novo. Então essa é uma condição do ponto de vista técnico. Uma outra condição para que tenha sempre essa perfeita condição de uso, eu tenho que garantir que o aplicativo, o software que está lá sendo utilizado pelo terminal seja um aplicativo da empresa, não da mesma função, mas garantir que o aplicativo seja um aplicativo sem erro, para quando passar uma transação no cartão, sei lá, coisas malucas que a gente já pegou. Mas é um cartão cujo o final é o final zero, que o número do cartão não seja um problema de software que dada a \_\_\_\_\_ ele vai e trava o POS. Então a gente tem que garantir, como empresa, que os aplicativos que estão instalados nos terminais sejam aplicativos que estejam à prova desse tipo de falência, tenham passado por todos os testes. Garantido isso na parte do aplicativo, aí eu como operações tenho que garantir que o aplicativo correto seja aquele que esteja na ponta lá e seja aplicado, o software seja aquele que seja disponível para aquele POS naquele momento.

P/1 – Que outras atividades a sua área desenvolve?

R – Então, além da parte de cadastro tem a parte de cuidar dos serviços de operações que são parte de impressão e postagem de todas as correspondências da empresa de cartas sistêmicas, de qualquer carta, extrato, mala direta. A parte de tratamento de documentos que a gente recebe, que a gente chama de \_\_\_\_\_, que é o tratamento dos documentos, de cartas mandadas pelo cliente, por exemplo, microfilmagem desses documentos, digitação, sei lá, de canhotos de visita, toda essa, serviços outros, os tais serviços demais outros, está nessa área de operações. Então a parte de impressão e postagem, parte de serviços diversos de \_\_\_\_\_, a parte de manutenção cadastral, de qualidade de cadastro. Então, como é que eu posso criar mecanismos preventivos para que os dados cadastrais estejam sempre atualizados? Tem uma área que só pensa como é que eu posso fazer essa troca de arquivo com a Telefônica, com bancos, para que eu tenha sempre atualizado os dados cadastrais aqui. A parte de manutenção cadastral que é, o cara mudou um endereço ou mudou uma taxa, alguém tem que receber a informação e mudar esse dado, como é que eu crio processos para essa manutenção de cadastro.

P/1 – E como é feito isso?

R – Tem tanto a forma automática como manual. De uma forma mais simples de pensar, eu negocio uma taxa, o (Marco ?) negocia uma taxa diferenciada com o estabelecimento, sei lá, antes era 3%, agora vai ser dois e meio. Ele tem que imputar esse dado no momento nessa ficha do estabelecimento. Isso é passado para gente através de uma ficha, um papel, um formulário, a gente vai lá e digita. Tudo isso daí são processos que a gente está tendo a oportunidade de automatizar. Com a automação da força de vendas que deve ocorrer em fevereiro do ano que vem muitos desses processos vão ficar automáticos. Então quando o próprio cara de vendas, o representante comercial, negociar uma redução de taxa, por exemplo, se estiver na alçada dele ele vai entrar lá no laptopzinho dele, acessar a fichinha desse estabelecimento e vai alterar, dentro da condição de segurança e tudo mais, vai alterar. Então muitos desses processos serão automatizados. E tem outro, por exemplo, o próprio cliente pede para mudar um dado dele, ele fala: “Olha, a minha conta corrente está lá no Itaú, eu quero agora que passe para um outro banco”. Se a gente pensar nas condições de \_\_\_\_\_ que a gente tem com o Itaú, vai ser um dado que o cliente está mandando. Ele fala: “Olha, eu quero”, para ser melhor no exemplo, “eu tenho a conta no Itaú, na agência número “X” e estou mudando de agência”, para ficar politicamente correto. Aí o cliente manda um papelzinho, uma carta, e manda o comprovante bancário. Eu tenho que recepcionar esse documento, então recepciona até essa tal do (meio um?), e tem que mandar para uma área, pegar esse documento, ver se é válido esse documento e entrar com esse dado. A área de manutenção cadastral que faz isso, só para descrever uma das atividades.

(pausa)

P/1 – Continuando Você estava falando das horas que você \_\_\_\_\_.

R – Essa parte já de cadastro \_\_\_\_ de operações, aí depois tem uma parte que chama controle das operações financeiras, que é uma área que cuida assim, ela cuida, o foco dela é primeiro fazer todo, é garantir o controle de que todas as transações, todas as operações, todo o processo que tem a ver com esse movimento de estar coletando transações nos pontos de venda, processando, capturando as transações. Processando, aí mandando, falando: “Olha”, vamos pegar uma transação de cem reais, o cara fez uma venda de cem reais. Eu tenho que capturar essa informação, ir para um sisteminha que fala assim: “Olha, cem reais, só que desses cem reais uma parte é taxa nossa. Então os 3% é nosso. Então é só 97 que eu vou pagar pro estabelecimento”. Então tem esse sisteminha que enxerga essa condição de cadastro de estabelecimento, ele fala pro estabelecimento que a taxa é três. Então ele pega os cem reais, 97 deixa já armazenado, deixa \_\_\_\_\_ essa informação para gente pagar 97 reais pro estabelecimento. Pagar quando? Depois do prazo que está no cadastro dele. Então tem um sistema que faz toda essa parte aqui. Então essa transação eu capturei, processei e num certo momento eu vou, esses 97 reais nesse exemplo, eu vou pagar pro estabelecimento. Acabei de descrever o fluxo do dinheiro, vamos dizer assim, passeando pelos processos da empresa. Existe uma área que faz o controle disso. Será que tudo que eu capturei está sendo processado? Tudo que eu processei está sendo processado de maneira correta? Os valores, tá? E tudo que eu processei está sendo usado de uma maneira correta? Além disso, na hora que eu pagar, estou pagando no prazo correto e de maneira correta? Fora isso, para fechar a perna, esse dinheiro é um dinheiro que está indo pro estabelecimento. Eu tenho que pensar no dinheiro que vem do emissor para fechar a cadeia, né? O dinheiro desses cem reais aqui, o dinheiro que o emissor tem que me pagar, já descontado o interchange, está chegando no momento certo? São ciclos descasados. O ciclo de eu receber de um emissor, na maioria das vezes, é um ciclo de 27 dias depois da transação, o ciclo para eu pagar o estabelecimento é um ciclo, dependendo da média, pode ser de 28, 30 dias. São ciclos descasados, eu não tenho o fluxo de caixa que entra dinheiro. O dinheiro carimbado que vem do banco, do emissor, é o dinheiro para pagar o estabelecimento. Então essa hora ela faz o controle dessas operações financeiras, tanto no fluxo do pagamento pro estabelecimento, desde a hora que eu capturo, processo e vou mandar um arquivinho pro banco pagar o estabelecimento, até um outro processo que é o recebimento do dinheiro pelos emissores. Então conforme eu capturei a transação, processei. Na hora que eu processei eu gerei também um arquivinho para bandeira e pros emissores falando: “Olha, emissor, daqui a 27 dias você tem que mandar”, agora eu falo para bandeira isso: “Oh, bandeira, lembra que o emissor aqui, o Itaú, daqui 27 dias ele tem que me pagar esse dinheiro”. É a bandeira que vai fazer essa parte de crédito. A mesma coisa acontece pro débito. O débito, apesar de eu não ter esse dinheiro que passa pela gente, eu tenho que garantir que a gradezinha lá, a grade que acontece quando eu processo, capturo transação e vou gerar a grade do débito, isso precisa acontecer de maneira adequada. Essa área cuida, tem pontos de controle em todos esses pontos do processo. E como é que ela controla isso? Ela controla isso através da análise, um dos controles, através da análise das contas contábeis. Então todos os processos estimulam, eles fazem uma marquinha de valor numa conta contábil. Então uma das formas, um dos relinhos que eu tenho para ver, para identificar algum problema nesse processo são as contas contábeis, se elas foram corretamente sensibilizadas. A outra coisa são controles de processo mesmo, ver volumetrias entre, sei lá, uma fase um e uma fase dois. Então são indicadores que a gente coloca. Essa é a função da área, nesse primeiro momento. Numa coisa mais de ponta, quando eu descrevi o fato de eu estar mandando um arquivinho pro banco, pro banco pagar o estabelecimento, essa é uma atividade, por exemplo, que acontece alguns dias antes do que está combinado com o estabelecimento. Vamos supor, eu tenho lá combinado com uma loja que ela vai receber sempre 30 dias depois da minha transação. Então eu estou lá no dia dois do mês, falando de um mês de 30 dias. O dia dois do mês o cara fez uma venda lá do \_\_\_\_ que ele tem, fez uma venda. Conforme eu capturei e processei, fica marcado lá nesse arquivinho que os cem reais aqui que ele vendeu, os 97 reais eu vou ter que pagar no dia dois do mês seguinte, fica lá marcado. Três dias antes do dia dois eu pego todas as informações, vejo lá que o banco, vejo todos os pagamentos que eu tenho que fazer dos clientes cujo domicílio bancário é o Itaú. Mando esse arquivão lá e falo pro Itaú: “Daqui a três dias você tem que jogar 97 reais nesse carinho aqui que tem esse domicílio bancário, mais \_\_\_\_ reais para esse outro carinho. Então esse arquivo vai aqui”. Esse arquivo é mandado pro banco e o banco às vezes, por algum motivo, não bate o CNPJ, não bate conta, ele pode falar: “Opa, está tendo um problema nessa conta”. Essa mesma área continua, então ela vê todo o processo. Ela também tem um ponto de controle e tem esse contato com os bancos. O banco fala: “Olha, tem esse, estou te devolvendo um arquivo. Dos mil que você mandou tem um cara com problema”. Nossa função é entender o problema e corrigir antes do terceiro dia, que é o dia que vai para conta do cara, \_\_\_\_\_ pro cliente. Então a gente tem uma ponta de tratamento, quer dizer, o foco geralmente é o cliente, né, de tentar ser preventivo e evitar uma irregularidade com o cliente dessa ordem. Então esse contato com os bancos é feito pro essa área, para nesse momento aí de um arquivo que não foi, de um problema de arquivo, fazer, tornar esse processo e corrigir esse processo. Então esse, quer dizer, eu simplifiquei bastante, mas essa área toma conta de todos esses processos que dizem respeito ao fluxo do pagamento ao estabelecimento e ao fluxo de recebimento dos emissores, por isso esse controle.

P/1 – E a hora que você agrega o usuário, ele entra em que ponta desse processo?

R – O estabelecimento?

P/1 – Não, o usuário do cartão. Ele está ligado à ponta com o emissor do cartão?

R – O usuário, assim, a gente não enxerga diretamente o usuário. Nesse processo a gente pode enxergar o usuário indiretamente da seguinte forma. Por exemplo, em dois momentos básicos. Eu posso ter, como usuário do cartão comprei um pacote de viagem numa agência de turismo. Aí comprei um pacote, sei lá, que incluía Rio de Janeiro e depois uma perna até Manaus, paguei três mil reais. A dez dias antes de viajar eu vou na agência e falo assim: “Agência, pelo amor de Deus, não posso mais ir para Manaus”, só completar o processo, “só quero fazer até o Rio de Janeiro. Então os três mil reais lá que é do pacote, me devolve a parte de Manaus” “Tá legal, tudo bem”. Eu paguei com cartão. A agência fala assim: “Pode ficar tranquilo, eu vou gerar, eu vou pedir para a Redecard fazer um cancelamento da nossa transação”. Então essa loja de turismo, essa agência de turismo faz uma cartinha ou entra pelo nosso portal e fala assim: “Quero cancelar dois mil reais” “Dois mil reais do quê?” “De uma transação que foi feita, foi feito pelo Carlos, transação no cartão número tal, que era originalmente três mil reais, só que agora só mil que vai ficar comigo, dois mil reais devolva para esse cara, pro Carlos”. Então esse processo vem para gente. Esse pedido de cancelamento vem do estabelecimento, é uma outra área que cuida. Essa área vai, pega isso aqui, analisa e vai fazer o tal do desfazimento. O quê que é o desfazimento? Ela vai cancelar aquilo que eu deveria estar pagando pro estabelecimento no futuro, ou seu eu já paguei eu vou ter que debitar esses dois mil. E vai falar assim, tem que gerar pro emissor, o banco lá que eu tenho cartão, falar: “Olha, na fatura do cartão estava previsto aqui três mil reais”,



pode ser que já esteja pago, “Três mil reais, crédito o cara em dois mil”. Então nessa hora eu cheguei no portador de cartão, um dos momentos é esse.

P/1 – Me diz uma coisa, Carlos, para gente começar a finalizar, qual é a principal razão de você trabalhar na Redecard hoje?

R – Pessoalmente?

P/1 – É, pessoalmente e profissionalmente.

R – Eu não falei \_\_\_\_\_ mas a área que mais dá dor de cabeça.

P/1 – Ah, não, não, então vamos voltar para ela.

R – Essa área me deixa com o cabelo branco.

P/1 – Então vamos lá, vamos voltar.

R – Eu estou brincando, para finalizar. Tem uma outra área, que é uma área que está comigo a três anos basicamente, depois de operações. Eu entrei em operações, ainda não tinha essa área comigo, estava com o Alessandro, que é a área que cuida da instalação e manutenção dos terminais POS e PDV, e também a parte de PDV. É uma área que tem uma das maiores despesas da empresa, se não for a maior, e é a área mais nervosa da empresa, é o foco da empresa. Porquê? Porque ali tem um grande ativo da empresa que é o próprio volume de terminais em si, o ativo, o bem em si, e é onde eu tenho uma relação, a primeira relação lá com o meu cliente, quer dizer, se a maquininha... Pensando naquela pergunta que você me fez anteriormente, de como que eu garanto essa performance. A Redecard começa \_\_\_\_\_ dia-a-dia em estar funcionando, estar disponível o meio de captura. Pode ser não só POS como o próprio e-commerce da Internet como o próprio PDV, que aí entram outras questões nessa cadeia. Mas então é uma área muito importante, porque ela garante a instalação desses terminais e também garante a manutenção dessa rede. É a área que tem um desafio diário porque ela tem toda uma parte de logística há três anos. Se a gente pensar bem, há três anos a nossa base era por volta de 200 mil terminais de POS instalados, hoje nós estamos com mais de 600 mil, então cresceu três vezes em dois, três anos. A nossa base de clientes também cresceu nessa mesma proporção. Exige um cuidado grande porque um cuidado, uma experiência toda de logística, que é a característica grande dessa área, é como que eu consigo ter estruturas terceirizadas com técnicos para fazer manutenção disso. A gente emprega indiretamente quase seis mil pessoas, são quase de cinco mil e 500 a seis mil técnicos que trabalham cuidando, fazendo instalação nesses terminais. E o grande desafio é que esses caras geralmente, esses técnicos, eles representam a Redecard nesse momento, e muitos dos estabelecimentos terão um contato maior com eles e não terão com outras pessoas da Redecard ao longo da nossa relação comercial com essas empresas. Então a responsabilidade nesse sentido é muito forte, de manter essa estrutura, esse processo e manter essa cumplicidade, esse compromisso desses terceiros, dessas empresas terceirizadas.

P/1 – E qual é a estratégia usada pelo seu departamento para que esse atendimento feito por esses terceirizados seja o mais eficiente possível, o mais eficaz possível?

R – A estratégia básica é \_\_\_\_\_ existia um monopólio nesse sentido, nós quebramos alguns paradigmas. Então antes esses serviços só eram feitos pelos fabricantes do equipamento, nós conseguimos quebrar esse paradigma. Então nós abrimos um leque no mercado com várias empresas. Então a gente fomentou a concorrência. Então a primeira coisa, a gente fomentou a concorrência. Fomentamos a concorrência tanto quebrando o paradigma de não ser só fornecedores como também regionalizando esses serviços. Então nós trabalhamos basicamente com empresas de forma regional, onde na região eu sempre tenho uma segunda empresa também trabalhando com um volume menor dentro daquele campo, ou seja, eu posso ter, Região Nordeste tem duas empresas, uma trabalha com a comissão de 70% do meu volume, a outra com 80%. Porquê? Porque eu mantenho sempre vivo e disponível uma condição até de contingência caso uma falhe, falhe em termos de qualidade ou até, sei lá, quebre a empresa. A gente está sempre monitorando. Então o quê que a gente garante? Primeiro garante que quebrou o paradigma, então a gente fomentou a concorrência, e mesmo fomentando a concorrência, na operação eu tenho sempre duas empresas na mesma região. Então todas têm que ficar muito bem alinhadas com as nossas condições de \_\_\_\_\_. Então a gente fomenta uma necessidade das empresas trabalharem conforme o nosso acordo. Terceiro, completando, esse controle, essa gestão diária na performance dessas empresas. E quarto é treinamento. Então a gente está sempre visitando essas empresas, e nessas visitas a gente coloca em contato essas empresas regionalizadas com os próprios funcionários da Redecard, os representantes da Redecard na região, até para criar essa cumplicidade maior, esse sentido de pertencer maior. Porque às vezes a pessoa que trabalha na empresa prestadora de serviços de operações ligada a terminais, pode ser vizinho só da Redecard, apesar das cidades e das regiões. Então a gente cria um vínculo de pertencer maior, que é a grande dificuldade, que é o grande, vamos dizer assim, um grande dilema, o grande objetivo de quem terceiriza. Como é que eu faço o terceiro ter esse sentido de pertencer para cuidar da empresa como se fosse dela também? Então eu acho que basicamente são esses pilares, é a concorrência que a gente conseguiu fomentar, essa regionalização, o treinamento e esse controle diário, basicamente esse cuidado.

P/1 – Voltando um pouquinho àquela minha pergunta, que eu acabei te atropelando aí, o quê que a Redecard representa para você hoje, tanto na sua vida pessoal como na profissional?

R – Vou começar pelo pessoal. Só pensar o quanto eu fico aqui dentro, o quanto tempo eu fico em casa acordado. Grande parte da nossa, acho que acontece com todo mundo, grande parte da permanência está aqui dentro da empresa. Eu tenho uma tendência a ser \_\_\_\_\_, até é uma característica. Mas eu tenho uma relação com a Redecard, particularmente, às vezes até bem passional. Realmente eu gosto muito de estar aqui e trabalhar aqui. Tenho orgulho de trabalhar aqui, trouxe os meus filhos para conhecer a empresa naquela condição, aquele trabalho lá de ‘venha trabalhar comigo’, enquanto eram crianças eu os trouxe aqui. Hoje em dia eles consideram mico vir aqui, adolescentes. Mas tenho muito orgulho

de estar nesta organização. Ela foi permeada muito, ainda hoje é, acho que por um sentido de equipe, de grupo, de respeito de pessoas muito forte. Eu lembro que eu estou aqui a basicamente quase dez anos, nove, dez anos, quando o grupo era até menor, até era mais visível esse tipo de condição, mas era uma coisa muito, não digo familiar porque sempre teve o profissionalismo, mas era uma condição até familiar de conhecimento, de coleguismo, de proximidade. Então eu tenho um conforto muito grande de estar nesse ambiente, um conforto muito, um prazer muito grande de estar trabalhando nessa organização. O lado profissional, se eu pegar aqui os meus dez anos aqui, e se eu somar ainda com um pouco de Credicard, eu tive uma ascensão de carreira aqui dentro, eu tive oportunidades. Poderia ter outras? Até poderia. Mas eu tive oportunidades, estava preparado para elas mas tive oportunidades, a empresa me deu oportunidades e eu cresci na carreira. Não quero parar aqui, mas estou em crescimento. Então tenho me satisfeito do ponto de vista profissional porque eu estou crescendo, não estou parado. Tenho desafios cada vez maiores devido até a essa mudança na própria área aí, que é mais a área de terminais, tal. A gente está mudando, a própria tecnologia mudando, algumas coisas mudando, a gente vai ter desafios maiores até pela própria mudança da tecnologia. Eu acho que é uma empresa que está num desafio maior que é encontrar um novo ponto na gestão dela, essa gestão compartilhada com os bancos. Existe uma série de oportunidades e ameaças nesse nosso mercado, talvez a gente vá perder essa exclusividade com a bandeira, já perdemos. Talvez a gente vai para o (acquire?), esse mercado vai estar sendo mexido e nós temos agora nos próximos dez anos, é estar mudando o jeito, o perfil da empresa para estar adequado para ser uma empresa viável e perene nesse negócio. Esse negócio é um negócio que está em crescimento. Se a gente pensar na base de transações financeiras, desse dinheiro que está circulando por aí, que a renda eletrônica é uma base muito grande, então eu acho que é o negócio, pessoalmente falando. É uma indústria em crescimento, então profissionalmente é bom estar numa indústria dessa, é uma indústria que está em crescimento. Vão ter mudanças? Sim, vão ter mudanças de reposicionamento, não sei como é que vai ser daqui dois, três anos o reposicionamento dos nossos acionistas, como é que vai estar isso aqui. Mas a indústria em si vai permanecer, então estar nesta indústria é interessante. Gosto de ter desafios, gosto, profissionalmente, de estar em situações generalistas. A minha função, a minha participação na empresa é para isso, participo de uma série de coisas que não são da minha área, participo do comitê estratégico, da parte dos diretores. Então estou sempre envolvido com a empresa, isso me interessa. Também não interessaria só ficar no meu cantinho cumprindo o meu dia-a-dia. Então isso para mim fortalece a minha relação com a empresa nesse sentido. Não sei se...

P/1 – Não, foi ótimo. Você matou umas duas ou três perguntas que eu ia te fazer. Carlos, deixa eu te fazer mais uma pergunta. Qual é o seu maior sonho?

R – Nossa, heim? Pergunta fácil, né? Maior não tenho, eu tenho sonhos. Maior, qualificar?

P/1 – Pode ser um sonho...

R – Eu tenho assim, se eu pensar nos meus valores. O meu primeiro valor é a minha família. Sem querer ser o pai coruja aqui, mas eu tenho, vou chamar de sonho, acho que é uma coisa que eu estou trabalhando para isso e acho que vai... Eu tenho um sonho, eu tenho um desejo, um sonho de que meus filhos, de repente é uma coisa meio jargão, mas que eles tenham realmente uma estrutura para ter, nesse mundo complicado que a gente está \_\_\_\_, mas que eles tenham uma estrutura ou tenham condições, tenham skills, tenham preparo, tenham as ferramentas para serem realizados pessoalmente, principalmente profissionalmente, no futuro. Então a minha preocupação, algumas coisas que me norteiam, é como estar preparando os meus filhos para isso, desde a coisa da conversa até a coisa mais formal de educação e tudo mais. Então valorizo muito isso. O meu sonho é que eles estejam preparados. Falar que eles vão ser felizes é um outro departamento, mas que eles estejam com as ferramentas para buscar o que eles almejam, buscar a tal da felicidade ou a realização. Esse é um norte para mim. Chamar de sonho, não sei se chamar de sonho é legal, mas é um norte que eu tenho, que me norteiam em algumas coisas que eu faço aqui profissionalmente. Às vezes é até engraçado, às vezes quando eu estou falando: “Puxa vida, a pressão está grande”, pego a foto dos três, coloco na frente. Dá um norte, a minha família realmente me dá um norte muito forte. Pessoalmente eu tenho um sonho assim, até... Eu imagino eu trabalhando muito, eu gosto de trabalhar e espero crescer mais na minha carreira. Tenho sonhos maiores sim do que eu estou hoje, tenho sonhos em fazer mais coisa, em aumentar a minha abrangência. Eu sou uma pessoa que com o tempo aquilo, se o negócio se tornar uma mesmice eu perco realmente o interesse. Então eu preciso de desafios, mesmo que isso aí signifique trabalhar 12 horas por dia, não tem problema. Então eu tenho profissionalmente sonhos de galgar outros postos nessa indústria, de fazer outras coisas, nem que seja aumentar a minha abrangência de atuação. E pessoalmente eu tenho o meu sonho assim, eu quero me preparar, não que isso não me faz bem, mas eu me imagino daqui a alguns anos tendo condições de realizar algumas coisas, continuar fazendo coisas que eu gosto. Por exemplo, eu adoro viajar. Então eu quero ter o preparo hoje para poder, daqui dez, 15 anos, se eu me aposentar ou não, quando eu for mais velho, de ter condições de viajar, por exemplo, de ter condições financeiras. Infelizmente não dá para viajar de graça, né? Eu não sei \_\_\_\_\_. Eu quero condições sim, eu quero ter, eu me imagino tendo condições, sei lá, depois de uma certa idade, de estar fazendo coisas que me dão prazer hoje e que eu faço hoje também. Não estou esperando nada acontecer, não estou \_\_\_\_, mas continuar fazendo. Por exemplo, viajar, de poder sair com a minha esposa, de poder, sei lá, sair com os meus filhos. Isso aí também me norteia em algumas situações, em algumas coisas que eu faço hoje. Viver no presente. Eu faço muito, viajo bastante na medida do possível. E não vou esperar ser velhinho para viajar não, eu acho que aí não tem muita graça. Então continuo fazendo mas quero continuar fazendo depois. Então esse aí é um norte para mim.

P/1 – Carlos, como é que você vê a iniciativa da Redecard comemorar os seus dez anos de existência recolhendo depoimentos de seus funcionários e ex-funcionários?

R – Uma bela sacada. Assim, eu acho muito interessante \_\_\_\_ pelo seguinte. Não existe entidade jurídica Redecard, não existe qualquer empresa. Existe uma entidade, uma empresa, a entidade, empresa é feita, ela foi nordeada, foi feita pelas pessoas que passaram e pelas pessoas que estão. Nesse sentido a Redecard é hoje, ela tem essa cara hoje, tinha há dois anos uma cara um pouquinho diferente, vai ter daqui a dois anos uma outra cara, porque são as pessoas que a formaram e que participam dela hoje que deram esse jeito. Então dez anos de uma empresa só é possível, eu só consigo entender o que são dez anos de uma empresa se eu tiver o relato e conversar com as pessoas que fizeram essa história de dez anos, senão fica a coisa de um folder de uma empresa onde eu vou ter os números, que é uma forma de enxergar mas que ela é só suporte. Aí eu vou ter lá como é que eu estava a dez anos atrás em termos de número e de participação no (marketing share?), sei lá, quais eram os

processos, quantos funcionários e índices numéricos que são volumetrias que não dizem, eu acho, sobre o coração da empresa. O coração da empresa são as pessoas. Então, nesse sentido, eu acho que foi muito feliz a idéia porque aí sim a gente vai ter, eu não sei o resultado final disso tudo, mas pela experiência que eu estou tendo aqui com vocês, está sendo muito rico falar um pouquinho de mim, que são as minhas características, o meu jeito de ser, e também moldar de alguma forma a característica da empresa, as características do Joãozinho do lado, pessoas dele, que o depoimento dele também pode demonstrar alguma coisa \_\_\_\_\_ e também moldaram, quiseram moldar um pouquinho também da Redecard. Então eu acho que nesse sentido, quer dizer, as pessoas que são os depoentes aqui, que estão contando um pouquinho da vida e do jeito é que vão dar a idéia de porque que a Redecard é assim ou não é assim. Então, nesse sentido está perfeito.

P/1 – E para finalizar, o quê que você achou de ter participado dessa entrevista?

R – Eu ficaria aqui mais uma hora, eu falei muito pouco. Eu não contei coisas dos meus filhos, não contei coisas \_\_\_\_\_. Eu podia contar um pouquinho mais dos meus filhos, as minhas paixões. Mas eu estou brincando. Mas eu acho assim, eu até conversei um pouquinho antes, quando eu pensei, falar assim: “São duas horas disponíveis”. Duas horas é muita coisa, né? O \_\_\_\_\_ em que eu falei aqui, já desembestei a falar, eu acho que eu falaria mais duas horas, porque não é usual a gente parar. Me dei o direito de parar hoje. E pensar, falar a meu respeito. É muito engraçado isso aí, é muito legal. Sem querer ser psicólogo aqui, mas foi uma série de lembranças, e lembranças agradáveis. Aqui eu pensei tudo, ainda bem que vieram as lembranças agradáveis. Então foi uma renovação, foi uma catarse interessante nesse sentido de eu \_\_\_\_\_ um monte de coisa. Eu realmente me vi bem menor, como eu falei para vocês, me vi no muro lá, pulando lá no jardim da infância, pulando para rua. Me vi \_\_\_\_\_ o famoso bolinho do Amadeu, me vi lá no acampamento lá bêbado. Quer dizer, então é legal. A gente não tem essa chance, acho que na minha vida assim, não ter essa chance de falar e de lembrar coisas agradáveis. Então nesse sentido foi muito rico. Eu queria mais uma horinha só para completar algum..

P/1 – Para a gente também, está fazendo falta essa uma hora para gente também. Eu queria agradecer a sua participação, Carlos.

R – Tá ok, eu é que agradeço. Interessante.

Fim da entrevista