

MUSEU DA PESSOA



Museu da Pessoa

Uma história pode mudar seu jeito de ver o mundo.

Projeto Identidade Santander (BST)

A comunicóloga filha de imigrantes

História de [Maria Cristina Zaccaria](#)

Autor: [Museu da Pessoa](#)

Publicado em 26/12/2012

Projeto Identidade Santander
Entrevistado por Fernanda Prado e Gustavo Lima
Depoimento de Maria Cristina Zaccaria
São Paulo, 09/11/2011
Realização Museu da Pessoa
Depoimento BST_HV13
Transcrito por: Laura Lucena
Revisado por: Laura Lucena

P1 – Cristina, boa tarde. Primeiro eu gostaria de agradecer a sua presença aqui, de ter aceitado nosso convite. Para começar eu queria pedir para você nos falar o seu nome completo, o local e a data do seu nascimento.

R – Eu sou Maria Cristina Zaccaria, nasci em São Paulo em 24 de fevereiro de 1966.

P1 - Qual o nome dos seus pais?

R - (Piaggio Zaccaria?) e Maria Amélia Alves da Silva Zaccaria.

P1- Você sabe um pouquinho da origem deles, dos seus avós?

R – Sei. Ambos são estrangeiros. Meu pai é italiano, nasceu na Sicília, numa cidade bem pequenininha. Hoje é muito pequena, tem trezentos habitantes. Já estive com 3 mil [habitantes], hoje tem 300 habitantes. [Ele] veio para o Brasil com 20 anos. A minha mãe nasceu em Portugal, num vilarejo também, perto da cidade de Fátima, ela veio para o Brasil com a família toda aos sete anos. Meu pai não, ele veio sozinho com um irmão, para preparar a vinda dos meus avós com um irmão mais novo. Eles eram três filhos, ele veio com o irmão mais velho, preparou a vinda para os pais e o irmão mais novo e depois a família toda estava com ele de volta aqui.

P1 – Você sabe para onde eles vieram quando chegaram? Chegaram a Santos?

R – Chegaram a Santos. Meu pai chegou em um navio em Santos e chegou, inclusive, sem dinheiro. Eles tinham um dinheiro para se alimentarem ao longo da viagem. Quando ele chegou, eles não tinham como se locomover, mas tinham uns conterrâneos, umas pessoas que já tinham vindo na frente que foram recebê-los, ele e o irmão dele, eles foram para a Chácara Santo Antonio, perto do shopping Morumbi, aquela região. Minha mãe, com a família, sem instalaram na Vila Olímpia, aqui, mas também na casa de conhecidos. Chegaram, foram recebidos por pessoas que eram da mesma cidade, se organizaram e tocaram a vida. Depois, a família toda da minha mãe se mudou para a Chácara Santo Antônio, que são bairros vizinhos.

P1 – Você sabe o que motivou a vinda deles para cá?

R – Sei. Porque o Brasil estava se desenvolvendo, crescendo. Tinha muito para ser feito por aqui, e porque eles estavam saindo de uma guerra.

Por exemplo, a Sicília, a Itália, a Europa estava completamente judiada, não tinha trabalho, havia poucas oportunidades. Por isso eles vieram.

P1 - Como é que eles se conheceram? Você sabe um pouquinho dessa história?

R – Sei. Poderia recuperar melhor. [Eles] se conheceram em uma festa, era um almoço, amigos em comum. Era uma festa, sei que era um almoço. A minha mãe olhou meu tio, o irmão do meu pai, se interessou pelo meu tio, mas ao conhecer o meu pai, eles se apaixonaram e namoram alguns anos até se casarem.

P1 – Você tem irmãos?

R – Tenho três irmãos. Um mais velho, o José, eu sou a segunda, tem a Carla, que é a terceira e a Cláudia que é a mais nova.

P1 – Você falou um pouquinho dos seus pais, o que eles faziam? Qual era a atividade?

R – Minha mãe era criança, o caminho foi estudar. O meu pai, quando ele chegou, eu acho que ele foi à marcenaria. Depois disso, eles tiveram, quando meu avô já estava aqui, a minha avó, toda a família, eles ficaram muitos anos trabalhando com calçados. No início, eles vendiam calçados na feira. Foram feirantes durante alguns anos, até eles conseguirem ter uma loja no Brooklin, de calçados. Ao lado dessa loja havia uma loja de tecidos. O meu pai e os meus tios ficaram muito amigos do dono da loja de tecidos. São amigos até hoje. Meus tios faleceram, bem cedo, ambos. Mas o meu pai e esse amigo, Antonio, ficaram tão amigos que fizeram uma sociedade de padarias, tiveram várias padarias. No Embu das Artes, em Itapeverica da Serra, tiveram uma pizzaria juntos. Ele foi comerciante quase a vida inteira. Quando eles decidiram desfazerem-se das padarias, porque era um negócio muito puxado. Ter padaria é um negócio muito pesado, é de noite, de dia, 24 horas, de segunda a segunda, um “troço” maluco. Isso foi muito presente na minha infância. Eu me lembro bem dos horários do meu pai, é uma coisa complicada. Meu pai saiu e virou empreiteiro. Ele tocou a vida como empreiteiro até agora, ele tem 79 anos. Até outro dia ele tava trabalhando.

P1 – Conta para nós um pouquinho como era a sua infância.

R - Minha mãe trabalhou como telefonista até se casar. Depois disso, ela se dedicou tão somente à família.

P1- Você estava contando do seu pai, da sua mãe. Como era a casa de vocês na sua infância? O que você se lembra desse período?

R – Acho que dá para dividir um pouco em duas fases. Até os dez, 12 anos, era uma relação de infância muito próxima do lado da família do meu pai. Porque nós morávamos todos no mesmo prédio. Dos meus avós, do meu pai, com a sua família, e o meu outro tio com a família, o mais novo. O tio mais velho já havia falecido quando eu nasci. Eu só tinha contato com a minha prima, filha desse tio, mas ela não morava ali conosco no mesmo edifício. Foi uma infância muito ligada aos meus primos pelo lado paterno, e aos meus tios pelo lado materno. Claro que eu tinha bastante contato pelo lado materno porque era todo mundo meio vizinho. Eu tinha também. Mas com o lado paterno foi bem intenso, porque o meu pai era sócio do meu tio. Porque eles tinham muitas relações, coisas que eles decidiam conjuntamente. Foram ter uma casa na praia juntos, as famílias iam juntas para a casa na praia. Era uma vida bem italiana, todo mundo junto, almoço de domingo. Era um pouco desse jeito. Aos doze anos nós mudamos de casa, sempre tudo muito perto. Mas fomos morar justamente ao lado da casa da minha avó materna. Ao lado dessa casa havia a casa da minha tia e dos meus primos do lado materno. A minha adolescência foi muito ligada aos meus primos do lado materno. Por isso que digo que é meio dividido em dois, os afetos durante muito anos eram com uns primos, e depois desloca um pouco isso para viver uma série de coisas da adolescência, que é muito legal, com esses primos que eu convivi menos na infância. Não sei se te respondi.

P1 – Dentro dessa primeira fase, do que você gostava de brincar, como era dentro da sua casa, com seus irmãos, a relação com seus pais?

R – Eu sou de um tempo que nós ficávamos muito na rua. Porque havia essa possibilidade. Era fácil. O que acontecia? Na primeira fase na infância, a minha rua não era asfaltada. Os vizinhos se conheciam, os filhos, os amiguinhos todos se conheciam, nós brincávamos muito na rua e na casa das outras crianças. Os adultos também se conheciam bastante. Era uma relação diferente. Era outro mundo. Literalmente outro mundo. Com relação à comunidade era muito mais fácil. Transitava muito ali, com os vizinhos e com os filhos. Era isso. Com meu irmão mais velho eu brinquei muito durante um tempo. Eu gostava de brincar de tantas coisas. Eu gostava muito de estar com a família na praça. Era uma época que você ficava dois meses viajando, depois em julho você ia de novo. Eu gostava muito dessa parte. Não sei te listar. Eu sempre gostei muito de, isso em brincadeiras e no trabalho, de estar em grupo. Eu sempre gostei de fazer brincadeiras em grupo, de montar pecinhas de teatro, isso é uma coisa que envolve, você não faz sozinho. Sempre. Na escola a mesma coisa. Eu sempre gostei das atividades que eu podia estar com várias pessoas. Isso pode ser variado. Poderia ser dançar quadrilha a fazer um trabalho de pintura em conjunto, coletivo. Isso sempre me estimulou.

P1 – Conta um pouquinho para nós da sua primeira lembrança da escola, desse primeiro período ainda. O que você se lembra de lá?

R – Da escola. Também era um tempo, acho que hoje também é assim, mas que nós ficávamos durante anos na mesma escola. É interessante isso. Eu tenho amigos até hoje, que estudaram comigo no segundo ano, na segunda série, agora eu não sei como é.

P1 – É o fundamental.

R- Na segunda série. Pré-primário eu tinha a professora Raquel, que era queridíssima. Foi bem tranquila a minha ida para a escola, eu sempre gostei bastante. Fiquei nessa escola, que é uma escola de bairro, uma escola estadual da Chácara Santo Antonio que existe até hoje, do pré-primário ao segundo ano. O segundo ano e o terceiro ano eu fiz numa outra escola, uma escola municipal que era bem ao lado da casa dos meus pais, em seguida voltei para escola anterior e fiquei até o colégio, até o final do ensino médio. Acho que o que caracteriza esses períodos todos é

essa constância nas relações. Porque eram escolas, eram lugares em que os pais se conheciam muito e as crianças conviviam muito, durante muitos anos. Tanto que, quando eu saí, quando eu fui para o colegial, o chamado colegial na época, eu fui para uma escola estadual no Brooklyn e parte dessas pessoas também foi. Ali o meu universo se expandiu um pouco, mas o meu grande choque mesmo de realidade foi quando eu fui para o cursinho, porque é a cidade inteira, gente de todos os lugares da cidade. Meus pais não tinham conosco o hábito de circular muito pela cidade. Nunca foi assim, o que eu me ressinto bastante. Por exemplo, o meu filho hoje, eu tenho um filho de dois anos, desde que ele nasceu nós saímos, passeamos, viajamos, circulamos muito. Os meus pais não eram assim. Quando eu fui para o cursinho, eu tive um choque. Quando eu fui para a universidade, a minha vida mudou completamente. Mas mesmo antes de terminar o colégio, eu já queria demais sair. Eu tinha uma vontade de sair, conhecer, viajar, fazer coisas fora do meu universo até então. Tanto que nesse período do colégio, no primeiro ano do colégio, eu falei: “Eu quero, vou participar de uma seleção para morar nos Estados Unidos”, que eram os intercâmbios de estudantes. Fui numa primeira fase, fui bem, na segunda fase eram três fases, na segunda fase não deu certo. Hoje sei que foi absolutamente correto, eu não tinha que ir, eu não estava preparada para aquela experiência. Mas depois que eu me formei, trabalhei um pouco. Eu me formei em Jornalismo, fiz faculdade na Metodista de São Bernardo, e depois que eu trabalhei um pouco, eu falei assim “Agora tá na hora.” Fui e vivi fora quatro anos, até porque meu pai é italiano, eu sou cidadã européia, e isso facilitou muito a minha vida. Fui como viajante, mochileira. Fui para estudar italiano em Perugia na Itália. Fui com a meta de ficar um ano, mas acabei ficando quatro anos fora e boa parte desses anos, a maior parte, três anos e meio vivendo na Alemanha, em Munique Já foi lá? Fui lá na frente. Andei muito! Estou juntando os fios.

P1 - Vamos voltar um pouquinho. Como é que foi para você nesse começo de juventude, esse grupo de amigos que estava sempre juntos, para onde vocês iam o que vocês gostavam de fazer?

R - No início da adolescência, o início foi mais tranquilo. No momento que eu manifestei interesse em sair mais, em estar mais fora de casa, isso começou a ser problemático. Porque eu tive um pai extremamente conservador, siciliano. Era um conflito para ele. Era um conflito para ele ter uma filha que tinha interesses variadíssimos. Que tinha muitos amigos, sempre tive muito amigos. Isso foi muito duro para mim. Eu tive uma adolescência bem sofrida, e muito marcada por perdas familiares pesadas, que foram as mortes de três tios, além da morte da minha avó, mas que morreu velinha, já tinha uma história, a morte do meu avô, mas que morreu com 81 anos. Houve perdas muito prematuras e isso foi muito duro. Juntando os acontecimentos da época, da adolescência, foi uma adolescência bem sofrida. Com muitas questões familiares. Muitas doenças. Foi um período muito duro.

P1 – Como é que você encarava tudo isso, como você foi tendo forças para crescer e tirar disso experiências de vida e modo de agir?

R – Essa parte é difícil. Houve um momento que eu tive que resolver. No meio desse período mais complicado houve um fato familiar relacionado ao núcleo familiar do meu pai e da minha mãe muito difícil, que foi a doença de um irmão meu, meu irmão mais novo, com quem eu tenho até hoje um vínculo muito forte. Como é que você faz? Eu ajudei, tive com eles durante um bom período. Falei: “E agora? Como é que vai ser a minha vida?” Eu me formei, quero muito passar um tempo fora. Eu fiz todas as coisas ao mesmo tempo, ou seja, eu saí da casa dos meus pais, do país, rompi com tudo, naquela hora. Foi muito importante. Eu estava muito determinada. Eu não quero viajar três meses. Sei que estou saindo e eu não tenho um projeto de estudo. O melhor seria se eu tivesse um projeto de estudos, mas eu não tinha naquele momento, e aquele era o momento. Eu vou, mas não quero passar três meses e voltar. Eu quero pelo menos me estruturar para viajar, para conhecer vários países, para viver. Eu queria viver num lugar. Eu não queria ter só a experiência de turista, uns meses. Foi assim que eu fiz. Eu fui para Perugia, estudei, fiquei dois meses em Perugia, fui para Milão, não gostei, não me adaptei, não me encontrei. Como cidadã italiana eu podia morar em qualquer país. Fui para Munique, onde eu já tinha alguns amigos, alguns amigos estavam bem estruturados. Lá eu vivi quatro anos. Como eu superei certas coisas? Fazendo e buscando. Ter saído do Brasil num determinado momento foi importante para mim porque eu precisava me distanciar das coisas todas e me rever. Melhorar a auto-estima. Quando você vai para fora, você vive um monte de coisas, você vai superando os desafios todos e vai vendo que é possível. Eu falava italiano, mas eu não falava alemão. Eu não falava alemão. O meu primeiro emprego em alemão, eu decorei um parágrafo em alemão e disse o parágrafo. E eu não conseguia continuar a entrevista. Mas a pessoa ficou tão impressionada com aquilo e disse: “Escuta, você não fala alemão?” “Não, não falo” “Você vai falar em que língua?” “Italiano.” Chamou um tradutor, fez a entrevista comigo, e me contratou. Achou que ela falou, se a moça está aqui, veio para uma entrevista e não fala alemão, é porque ela quer muito o emprego, e vai dar certo. E assim foi. Você vai superando umas coisas que parecem bobagens, mas que te dão uma força grande. Você fala: “É possível, dá para fazer e dá para fazer direito.” Outra coisa muito importante durante o meu período fora foi que eu fiz um grupo de amigos muito bom. Era um grupo muito unido, misturado, alemães com italianos e brasileiros. Era um grupo pequeno, mas um grupo muito família. O que seria a minha família aqui, foi esse grupo para mim lá. Eram pessoas bem interessantes, que te dão sustentação emocional, afetiva. Você está longe de todas as suas referências. Você tem que construir novas. Você aprende a falar, aprende a se situar de novo. Isso me ajudou muito em auto-estima. Não sei se respondi.

P1 – Como você decidiu fazer o curso de Jornalismo? O que te levou para decidir essa carreira?

R- Eu sabia o que eu queria. Aos quinze anos mais ou menos, um pouquinho antes, eu disse que eu queria ser jornalista. Acho que um pouco motivada por todas essas coisas que eu te falei, de entender a dinâmica das coisas do mundo, de ir em busca de uma história pessoal, porque quando eu saí do Brasil eu fui a primeira da família do meu pai, eu fui a primeira a voltar para a cidade do meu pai. Eu quero dizer o seguinte: eu fui conhecer a cidade do meu pai. Em quarenta anos de Brasil, do meu pai, eu fui à Itália novamente antes dele, e antes dos meus avós e dos meus tios. Depois meu pai foi me encontrar e me visitar. Ele foi me visitar e foi para a cidade dele. Ao sair do Brasil, eu levei os meus pais para a Europa de volta. Era uma coisa que eles não tinham feito em tantos anos. Não sei se vocês se dão conta do que isso significa. A minha avó italiana saiu da Sicília aos 36 anos. É uma ruptura muito grande. Essa curiosidade, essa vontade, essa curiosidade, sobretudo, acho que me levou para o Jornalismo. Eu tinha 13, 14 anos quando eu comecei a pensar nisso. Eu sabia que eu queria a área de Comunicação e eu achava que o meu interesse maior era pelo Jornalismo. Quando eu estava para decidir isso, eu decidi prestar Publicidade e não Jornalismo. Eu passei, mas eu não estava convencida disso, por isso eu fui para o cursinho. Porque eu queria uma faculdade melhor do que aquela na qual eu tinha conseguido entrar, eu achava que valia a pena esperar um ano a mais para ir para uma instituição de ensino com um nome mais sólido no mercado. Existia a Metodista, a Cásper [Liberio], a PUC [Pontifícia Universidade Católica], a USP [Universidade de São Paulo]. Para mim era o seguinte: teria que

ser uma dessas quatro, não tinha muito outro caminho. Fui estudar em São Bernardo na Metodista. Ao longo da minha trajetória escolar, os meus maiores interesses estavam em matérias de Humanas. Você não iria ver-me interessada por Exatas, nunca. Aliás, eu tinha a maior dificuldade. Biologia, mais ou menos, toda a minha relação com a vida escolar, era muito ligada à área de Humanas. Não é que eu cheguei no Jornalismo porque eu gostava de Matemática. É porque eu gostava de História, é porque eu gostava de Português, eu ia bem nas matérias de Humanas.

P1 – O que significou para você, de ser a primeira a ir à cidade do seu pai, de você ir buscar um pouco da sua identidade, de se construir?

R – De você entender tudo isso. Você tem uma identidade, e algumas coisas você não sabe muito bem de onde vem. Como é isso? A hora que você põe o pé nesses lugares você fala: “Nossa! É daqui que vem aquilo lá.” Você vê nas pessoas que moram nesse lugar comportamentos e hábitos, e um modo de pensar que você entende a sua origem. A questão de origem na família do meu pai e da minha mãe sempre foi uma coisa que eles nunca compartilharam muito. Quando nós começamos a entrevista vocês falaram “Os seus pais chegaram como no Brasil?”; “Num navio no porto de Santos.” Essa história de que meu pai chegou sem dinheiro nenhum, nunca ele tinha me contado, até me visitar em Munique e ficar comigo na minha casa vários dias, eu era uma estrangeira, eu vivia aquela situação, e ele se sentiu à vontade para me contar. Eu era uma igual, saiu de casa, batalhou. Eu tinha uma vida razoavelmente boa, muito boa na Europa. Sem grandes sofisticadas, mas muito boa. Acho que, sabe, você ganhou respeito, credibilidade, para o outro se abrir e falar: “A minha vida era assim, quando eu cheguei era assim”. Eu só soube disso, desses detalhes, adulta. E muitas outras coisas. A minha mãe fez o mesmo movimento. Eles não foram juntos. A minha mãe foi primeiro, foi me visitar, foi para a Itália, para a cidade do meu pai, e foi para a cidade dela. Na cidade dela, ela também resgatou muita coisa. Foi, em resumo, um movimento de resgate. O meu de compreensão da origem, e o deles de retomada, de poder recuperar um pouco das histórias e também de descobrir outras coisas. Minha mãe quando foi à Portugal ficou sabendo ali que ela tinha duas irmãs que ela não conhecia. Meu vô antes de se casar com a minha vô e de ter os filhos com a minha vô, tinha tido um relacionamento anterior, e a minha vô sabia, claro. Ela tinha duas irmãs mais velhas que ela conheceu nessa viagem. É uma viagem de resgate em muitos aspectos, para todos. Não sei se eu te respondi, você perguntou: “O que significou?” Eu acho que significou muito. Eu acho que para o seu futuro, para o futuro de cada um é importante entender o passado. Eu vejo dessa forma. É importante entender o que você foi para você caminhar melhor para frente.

P1- Como foram esses seus anos em Munique, como foi aprender a língua, o cotidiano, os trabalhos. Conta um pouquinho, esses quatro anos.

R – Houve tantas fases. Acho que antes disso, de Perugia. Eu já tinha ido à Europa antes disso, uma vez, a trabalho, fazer uma cobertura para a área de esportes da TV Cultura. Tinha sido meu primeiro contato com a Europa. Mas que eu estava sujeito, eu comigo mesma, foi em Perugia. Foi sensacional. Porque foi mágico. Eu fui para a universidade para estrangeiros, é uma universidade linda, Perugia é uma cidade muito bonita, é uma cidade medieval. Ali eu tinha contato com estudantes do mundo inteiro. Isso foi mágico, foi fantástico. Tudo muito aconchegante porque é uma cidade relativamente pequena, para nós no Brasil é uma cidade pequena, para eles é uma cidade média. Foi muito estimulante chegar desta forma, estudando e tendo relacionamento com estudante. Eu queria recuperar alguma coisa sobre esse período também. Alemanha. Alemanha foi assim, durante Perugia, eu sei lá porque, eu não tinha nenhum contato com a colônia alemã aqui, nem de língua alemã, de forma alguma. Quando chegou ali, eu tinha interesse em conversar com as pessoas de língua alemã, ou da Alemanha. E assim foi. Eu fiquei próxima dessas pessoas. Eu também tinha um amigo japonês, mas esse grupo era um grupo que sempre me instigava muito e era mais próximo. Você demora um pouco para entrar, porque eles são muito na deles. Mas eu fui fazendo amigos, tive um namorado alemão durante alguns meses. Fui à Alemanha para conhecer a família desse namorado, mas nem pensava em morar lá. Eu não tinha nada com a Alemanha, não tinha nenhuma relação. Em Milão, eu achava que não valia a pena ficar, não era isso que eu queria. Podia ter ido para Portugal, mas achava que se eu era uma cidadã europeia eu tinha outras oportunidades, não era o caso de viver em Portugal naquele momento. Valeria mais a pena eu ir para Londres estudar inglês, ou aprender outro idioma. Como eu tinha esse grupo de amigos e conhecidos em Munique. Munique é uma cidade muito fácil. É uma cidade de 2 milhões de habitantes, a maior parte da Alemanha tem um transporte público perfeito, tudo funciona. É radical, até me incomoda, funciona tanto. Foi rápido me estruturar para estar ali e dali pensar em possibilidades. Eu trabalhava num escritório de turismo. Era um escritório de uma alemã que viveu no Brasil, que nasceu no Brasil e viveu aqui. Ela cuidava das operações em Brasil e Austrália. Também dei muitas aulas de Português em escolas públicas, em escolas privadas, e na minha casa. Teve uma dificuldade inicial por conta da língua. Não tem muito jeito. Você precisa de um ano para se estruturar bem, você precisa de mais ou menos um ano se você não sabe o idioma. Tive amigos que me ajudavam, que sempre me indicavam para os trabalhos, e com isso, conseguia viajar. Até demorei para vir ao Brasil. Fiquei dois anos por lá. Vim ao Brasil uma vez em quatro anos. Por que eu fiz umas escolhas: “Vou para o Brasil?”; “Não, o Brasil está lá. Eu vou é viajar pela Europa.” Sempre que dava eu fazia isso.

P1 – Como foi que chegou a hora de voltar? Você estava lá, demorou um ano para se estruturar, conseguindo trabalho e dar uma viajada quando dava.

R – Nesses quatro anos eu tive um relacionamento muito importante, foi quase que um casamento, com o Sérgio. Eu o namorei durante quatro anos. Isso foi uma coisa que me fixou muito em Munique. Eu tive um relacionamento importante. O Sérgio era arquiteto. Eu tinha meus trabalhos num escritório de turismo como professora de Português. O Sérgio tinha uma condição de cidadão igualzinha a mim, só que ele trabalhava na área dele que é arquitetura, e eu não trabalhava como jornalista, ou na área de Comunicação. Ele é filho de italiano, de um homem que já faleceu, o pai dele era italiano, e ele também tinha a cidadania italiana. Chegou uma hora que eu comecei a me questionar se era a Alemanha que eu queria constituir uma vida. Porque você precisa querer muito viver num lugar se você não tem raízes profundas. Pode ser uma ou duas, mas elas precisam ser profundas. Eu não tinha uma relação profissional de trabalho que justificasse eu estar ali. Eu poderia estar em outro lugar. Eu não tinha uma relação amorosa que justificasse eu estar ali, porque eu podia voltar com o Sérgio para o Brasil e a família dele estava toda aqui em São Paulo, a irmã e os pais dele. Ele tinha as razões dele para ficar lá, mas eu precisava de raízes mais fortes. Eu estou aqui porque tenho um trabalho no Santander, na área de Marketing do Santander na Alemanha. Já é diferente. O Sérgio não. Ele tinha uma relação de trabalho muito mais estável. Eu comecei a questionar se eu queria ter uma família na Alemanha, se eu queria criar meus filhos na Alemanha. Se eu queria procurar a escola onde eu estudei dez anos, e não ter essa escola, e não encontrar na rua. As coisas que estão ali começaram a fazer parte da sua vida aos 25 anos, aos 26 anos. Nada daquilo é uma referência estrutural, de origem para você. Eu senti muito a falta disso. O meu grupo de amigos era

forte, mas era pequeno. Eu vim para o Brasil, vi meus amigos todos aqui. Acabei me distanciando dessas coisas, começa a mexer, começa a perguntar: “Onde eu quero viver?” Se eu demorasse muito para voltar para o Brasil eu tinha muito receio de não conseguir me inserir no mercado de trabalho direito de novo. Você tem que construir essa coisa. Eu já tinha 29 anos quando eu voltei. Eu precisava fazer uma escolha. Ou eu vou investir profissionalmente, e vou voltar a estudar, o caminho a ser seguido, um jeito de fazer na Alemanha, e outro aqui. Onde eu quero viver? Eu voltei. Não queria correr o risco de 25 anos depois me perguntar por que eu não fui viver no meu país. Isso podia ser cobrado no futuro. Eu não queria ser, por exemplo, a minha avó materna que a vida inteira falou que queria voltar para a Itália. Isso é um risco muito grande para um estrangeiro. Cortam-te uma perna. Você ficar: “Ah, mas o Brasil, a minha família que está lá.” Eu acho isso um pouco complicado. Isso me pesou. Além do mais, viver em um país que faz frio oito meses por ano também exige um pique. Eu tenho uma amiga baiana que sofreu durante dez anos com essa história, ela está lá há 20 e tantos anos, hoje ela não se queixa mais. Você precisa buscar um caminho para isso também, porque isso vai pegando, eu senti. Mas foi muito importante. Não me arrependo em nenhum momento. Eu fiz uma coisa que eu desejava muito e foi bem bacana. Foi isso. “O mercado de trabalho está “bombando” lá no Brasil.” Está acontecendo, e eu não estou lá. Vou querer ficar fora, então eu fico fora de vez. E assume. Você assume outra história. Depois começa a pesar. Você precisa escolher o lugar onde você quer ficar, se não você não fica em lugar nenhum. É duro. Eu estou com um amigo que viajou dez anos trabalhando. Viajou mesmo. [Ele] Ficava três meses num lugar, três meses num outro, durante dez anos. Ele está de volta em São Paulo. Eu tenho conversado muito com ele sobre isso. Como é difícil agora, dez anos depois, circulando o mundo inteiro, ele se fixar e reconstruir uma história de trabalho aqui, tendo uma rotina, numa cidade como São Paulo, que é muito bacana em alguns aspectos, mas ela... Quando eu voltei, por exemplo, meus primeiros dois meses em São Paulo, “Eu nunca mais vou me adaptar aqui.” Porque é muito agressivo. Quando você mora numa cidade calma, onde tudo funciona, é muito agressivo, é um negócio louco. A quantidade de carros na rua. Como vai ser para mim? Eu vou conseguir entrar nessa dinâmica? Eu estou com esse amigo vivendo isso. Dez anos depois ele quer fixar o pé aqui e não consegue. O que ele faz? Ele pode fazer isso, ele tem muitos amigos no mundo inteiro, agora eu vou passar um mês ali, volta e fica três [meses] aqui. Não consegue ficar. Cria uma dificuldade. Não seria o meu caso esse. Teve um dia que eu falei: “Onde eu vou viver?” Cheguei nos 30 anos e preciso decidir, se vou viver aqui mesmo ou não. Mais cinco anos? É muito tempo.

P1 - Eu queria que você nos falasse do seu processo de readaptação à cidade.

R- Em São Paulo?

P1 - Em São Paulo. Como você busca um emprego. Como foi isso?

R – (Risos) De um jeito muito engraçado, essa coisa de buscar emprego. Eu voltei. Eu tinha um projeto. Eu voltei a morar com meus pais. Eu tinha um projeto de primeiro me estabelecer, ou seja, primeiro ter um trabalho, me adaptar a esse trabalho, a essa dinâmica, e depois disso eu iria morar sozinho de novo. Eu fiz uma coisa engraçada. Eu não tinha tido ainda, “Acho que uma boa experiência de trabalho seria trabalhar numa assessoria de imprensa”. Eu tinha vontade de me experimentar nessa área. Eu falei assim: “Em que segmento?”, “Acho que Turismo poderia ser interessante, já que eu venho de viagens, disso e daquilo”. Liguei. Os hotéis, havia hotéis novos em São Paulo. O Meliá, por exemplo, era um hotel novo no Morumbi, aqui perto. Eu vou ligar para conversar com essa turma de imprensa. Descobri quem é que trabalha, como funciona. Mas antes de eu ligar, porque o hotel era ao lado da casa dos meus pais, eu vou ligar no Maksoud Plaza, e o Maksoud ainda era um hotel de primeira linha, era uma referência importante em São Paulo. Vou ligar para a área de Comunicação deles, atendeu o assessor de imprensa, e eu disse: “Acabei de chegar de quatro anos fora do Brasil, quero muito fazer a assessoria de imprensa, você não está precisando de uma pessoa como eu?” Eu estava tão aberta, tão à vontade, ele começou a rir e falou assim: “Olha.” Somos amigos até hoje. “Olha, eu não estou precisando não, mas se você quiser me substituir, eu estou saindo”. Eu falei: “Nossa!” Só estou querendo aprender e ele já quer que eu vá substituir. Ele falou: “Vem aqui para uma entrevista.” Eu fui, nos conhecemos, foi uma conversa muito boa, tinha um processo de seleção acontecendo, eu aguardei esse processo. No meio disso, eu fui acompanhar um empresário até a Itália porque ele precisava comprar uma máquina e precisava de alguém que o ajudasse na tradução. Fui como tradutora desse empresário para a Itália, fiz o trabalho de duas semanas, voltei, saiu o resultado da seleção, e ele, o assessor, num processo de seleção junto com os donos do hotel, ele havia sugerido, desse conjunto de candidatos eu acho que ela vem com muita vontade de dar certo. De fato era desse jeito. Ele foi uma pessoa muito importante porque ele continuou por perto. Não é que ele saiu do hotel e eu não tinha mais nenhum contato com ele, não. Nós mantivemos um contato de trabalho, ele foi me mostrando, ele me ajudou nessa adaptação. Ele foi me mostrando caminhos, eu fui conhecendo as possibilidades todas, fui me sentindo segura naquela função, logo criei um grupo de colegas com quem eu me relacionava fora do hotel, saíamos, fiz amigas, tinha uma chefia, era a gerente de marketing com quem eu me dava muito bem. Foram dois anos muito bacanas, dois anos muito divertidos. Como eu ficava dentro de um hotel cinco estrelas o dia inteiro, essa adaptação com a cidade foi mais fácil. Eu não entrei num carro de reportagem da TV Cultura e fui fazer futebol na Vila Belmiro, ou fui cobrir qualquer coisa difícil na periferia, ou enfrentar o trânsito. Não. Era um universo mais confortável nesse aspecto. Eu me sentia um pouco numa bolha, era muito gostoso, os temas eram muito interessantes, circulava muita gente interessante dentro do hotel. Assim eu fui ampliando o meu universo na cidade. Eu quero dizer o seguinte: eu não voltei e fui para o meu grupo de amigos da universidade: “Me ajudem aqui.” Eu fui fazer outro caminho. Eu fui buscar outras pessoas. Acho que isso tem uma importância para mim. Fui buscar um novo universo, mantendo o que eu tinha no passado, mas eu acabei conhecendo outras pessoas. Dentro do jornalismo também. Por quê? Porque eu fui assessora de imprensa do hotel, comecei a me relacionar profissionalmente com os jornalistas, as pessoas que fiz outro grupo de amizades. Neste ambiente novo eu conheci meu marido. Eu conheci meu marido trabalhando. Ele é jornalista também. É muito bacana eu hoje olhar para trás todos os meus amigos, a gente tem um grupo que se relaciona até hoje. Agora mesmo um me ligou para dizer: “Temos que fazer o nosso encontro de final de ano.” Esse grupo mantém esse relacionamento mesmo que a loucura da cidade atrapalhe, e dos trabalhos, e das famílias, e dos compromissos, mas a gente está sempre alimentando, foi bacana isso. Já saí para o mundo, voltei para a cidade, fui estabelecer outros caminhos. Esses dois primeiros anos foram mesmo muito bons. O meu projeto deu certo, porque ao final do meu primeiro ano eu me mudei, vim morar em Perdizes. Tinha um projetinho: no primeiro ano vou me estruturar no trabalho, a partir desse ano eu consigo me mudar, eu mudei e as coisas foram caminhando.

P1 – Como é elas foram caminhando? Dois anos no hotel.

R – Lá pelas tantas, dois anos depois no hotel, eu fui trabalhar com um amigo por sinal, fui trabalhar com um colega da faculdade que tinha uma

assessoria de imprensa e que precisava de uma gerente para coordenar algumas contas dele, um grupo de contas dele em grupo, contas de Propaganda e Marketing, na área de Propaganda e Marketing. Eu virei atendimento na assessoria desse meu amigo. Que era o meu chefe, com que eu tenho uma boa relação até hoje. Antes de ele ser meu chefe nós tínhamos uma relação de amizade. Ele acompanhava o meu trabalho como assessora de imprensa do hotel. Mas eu sentia a necessidade de ampliar um pouco essa minha visão. Eu era assessora de imprensa na área de Hotelaria, de Turismo, mas muito na área de Hotelaria. Eu queria ter pares, eu queria ter chefes que tivessem uma formação, eu achava importante eu me relacionar mais com quem estava nesse dia a dia. Eu fui para um escritório de Comunicação, atendendo (J. Walter Thompson?), algumas contas nessa área. Fiquei com ele dois anos. Um jornalista, na época da Isto É, foi para uma entrevista do (Thompson?), com um dos diretores, eu acompanhei essa entrevista. Eu me relacionava muito com ele porque eu sugeria pautas, toda a semana estava falando com ele ou com alguém da equipe dele. Nesse dia especial ele foi, ele era o editor de Negócios, de Economia e Negócios. Uns dias depois ele me procurou. Falou: “Olha, eu estou abrindo uma empresa por conta desse ‘boom’ da web”, “Boom” da internet no Brasil em 1999 - 2000, “Eu estou abrindo um escritório, eu vou sair da editora Três, eu vou abrir esse escritório para gerar conteúdo para a web. Para quem quiser conteúdo, para as empresas”. No caso, ele foi atender empresas, eu fui para o escritório dele, tive vários clientes. Na verdade eu trabalhei em várias frentes do escritório dele. Gerei muito conteúdo para várias empresas, para as páginas dessas empresas. Foi bem no início, bem no começo mesmo. Depois disso eu fui, também a convite dele, ele saiu dessa sociedade e foi abrir outra empresa na área de Sustentabilidade. Uma empresa especializada em Sustentabilidade. Neste escritório eu, entre outros clientes, fui o atendimento dele, coordenação dele com o ABN Amro Real. Foi quando eu comecei a atender o banco Real, sendo fornecedora do banco. Isso foi um processo de dois anos mais ou menos. Uma pessoa dentro do banco disse: “Há uma vaga para a área de Comunicação Interna, você se interessa?” “Eu me interesso”. Eu não sou oriunda de banco, não tinha especial interesse em banco, mas eu tinha especial interesse no projeto do banco Real porque eu estava em contato com eles fazia um ano e meio e era muito estimulante. Eu tinha muita vontade de trabalhar com aquelas pessoas, naquele ambiente, com aquela visão de projeto. Eu me interesso. Eu nem pensava em trabalhar em Comunicação naquela época. O meu interesse era trabalhar dentro do banco Real. Com Comunicação, claro. Eu encaminhei meu currículo, esse currículo seguiu para o RH [Recursos Humanos], esse RH me convidou para uma bateria de entrevistas, e eu fui trabalhar na Comunicação Interna. Não estou mais na Comunicação interna, faz um ano e dois meses que eu não estou mais em Comunicação Interna. Continuo na diretoria do Fernando, mas trabalho na área de Relações Institucionais, de premiações. Eu sou gerente dessa área. Prêmios, pesquisas, Relatório Anual, dando suporte para os relatórios em Madri.

P1 – Como era para você ser fornecedor? Como era a sua relação? O que tinha nesse projeto?

R – Eu queria explicar de um jeito simples. Existia uma liderança, que era o Fábio Barbosa, que brilhantemente conseguiu passar isso para boa parte da organização, a idéia que nós podíamos fazer a diferença como banco numa sociedade. Banco sempre teve telhado de vidro, é fácil você jogar pedras nesse telhado. É sempre um segmento polêmico. Essa idéia de ir além do banco, influenciar a sociedade, de ajudar, de contribuir, uma visão muito positiva, num país como o Brasil, isso me fazia sentir que havia sim projetos ali super interessantes que independiam do fato de ser um banco, podendo ser projetos em qualquer empresa. No caso, era um banco. Que legal que era um banco, melhor ainda, porque é tão desafiador. Mas é verdade que eu me assustava, é corporativo, eu vinha de um trabalho em empresas muito menores, o Real tinha mais ou menos 30 mil funcionários, o banco Santander tem 50 mil funcionários. Era um universo de Comunicação Interna para 30 mil pessoas. Não é bem assim, mas é isso também. Vai dar certo tudo isso? Eu vinha de uma relação muito mais de um para um, um universo um pouco diferente. Não tinha essa dimensão. O que me encantava era essa visão de buscar diferenciais, de um posicionamento novo, realmente novo, dentro da sociedade. Lembrando que o Fábio Barbosa e todos os executivos que estiveram com ele durante todo aquele período, incluindo o Fernando, trabalharam, lideraram um processo de inserção do tema Sustentabilidade dentro das empresas. Isso era muito importante. Partiu de um líder dentro de um banco. Era isso. Chegou uma hora que eu estava interessada nessa visão. É banco ou é indústria alimentícia? Estou querendo saber como era o projeto. O projeto era muito bacana e era num banco. Não era assim eu quero trabalhar num banco.

P1- Como foi ir para o Real? Vamos começar por esse desafio. Quais foram seus primeiros desafios?

R- Vou tentar recuperar isso um pouco. No jornalismo e em empresas de Comunicação, escritórios de Comunicação, você não tem uma hierarquia. No banco eu tive que aprender essa dinâmica das relações que eram mais hierarquizadas, mesmo, e acho que não era, uma coisa tão rígida no Real. Nunca foi. Eu fazia o atendimento direto ao Fábio Barbosa em Comunicação Interna, eu fiz durante todo o tempo que eu estive em Comunicação Interna, era uma relação muito próxima, sempre foi um Presidente que facilitava esse trânsito. Isso também me ajudou. De qualquer modo, eu tive que aprender essas relações e as trocas com muita urgência, a quantidade de reuniões. Isso foi uma coisa que eu tive realmente que me adaptar. Acho que mais isso. De entender, de me adaptar a uma política de trabalho que envolve muita gente. Entender essa dinâmica, isso me custou um pouco. Eu senti um pouco. Eu demorei um tanto para me sentir confortável. Mas não o dia a dia do trabalho. O dia a dia: vamos pautar, que pauta vai ser? Como é que nós fazemos? Isso menos. Isso não era tanto a questão. Para mim a dinâmica das relações foi uma coisa que me exigiu mais.

P1 - Como funcionava a Comunicação Interna no Real? O que chamou a sua atenção num primeiro momento?

R - Foram tantas fases. Eu preciso pensar um pouco.

P2 – No que essa dinâmica nova e essa direção que o Fábio Barbosa dava, essa comunicação direta influenciava nos produtos?

R – Influenciava em tudo. O que acontecia? Como nós sempre tivemos, eu falo muito do banco Real porque é uma referência muito importante. Eu cheguei ao Santander por ali. Como era? Comunicação Interna para um projeto como do banco Real era de extrema relevância. Fazer o diferente dentro de um banco, fazia com que o trabalho de engajamento fosse muito grande. E não só Comunicação Interna. Ela era um ponto. Um ponto importante com os funcionários. Era de extrema relevância. Você utilizar aquele e-mail para passar não só o dia a dia do banco, mas para passar para todos os funcionários a proposta desse banco. Para eles entenderem o sentido dessa proposta, se sentirem parte e trabalharem por ela. Para todos aquilo ter um sentido. Claro que você não consegue fazer com que atinja 100% daquele universo, mas você consegue

envolver e dar sentido. A Comunicação Interna é uma parte deste mecanismo. Todos os pontos de contato são importantes. Para o funcionário, a atuação de Comunicação Interna é de grande relevância, e o Fábio Barbosa usava isso bastante. As diretorias como um todo, mas ele num determinado momento, por exemplo, e foi uma decisão muito correta, na hora certa, decidi ter um blog. Decidi falar com os 50 mil funcionários por meio desse blog. Na época 30 [mil], depois 50 [mil]. Foi num momento justamente quando o banco estava, havia a negociação de venda do banco. Ali, vendido, o Fábio lançou o blog que foi uma ferramenta que ajudou muito nessa transição. Ainda no banco Real era só no banco Real. O blog foi durante um tempo foi só para os funcionários do banco Real. Houve um momento em que houve uma integração e nós fizemos uma versão para o Santander. Ainda não conversava muito bem, depois virou uma ferramenta ouro, uma plataforma ouro. Isso foi muito importante porque você tinha acesso direto ao presidente e toda a transparência, a possibilidade de você colocar a sua opinião e de saber diretamente do líder máximo da organização como é que essa questão estava sendo conduzida. Isso ajuda muito. De um modo geral é isso. Eu me liguei bastante nessa ferramenta e acho que ela teve sim, para aquele momento foi bem importante. Foi uma experiência muito bacana, eu gostei muito de ter ajudado a construir esse caminho.

P2 – Ainda no banco Real, você participou de outras intervenções, ou somente do Real com o Santander?

R – Participei também no Sudameris, mas com um pouco mais de distância. Mais ativamente eu participei da integração mesmo, que eu fazia parte do grupo de integração, eu era o braço de Comunicação Interna na integração, foi a partir do momento em que o banco Real foi vendido. O Sudameris teve outra história de integração, o Sudameris foi comprado pelo Real, foi uma integração com outras características. Do Santander não. O nosso banco foi comprado por outro banco.

P1 – Como era a sua função de ser um braço da integração? O que você sentiu na possibilidade da virada de o Real virar Santander, como foi esse momento para você, na sua carreira, nas suas atividades?

R – Foi um processo longo, de três anos mais ou menos. Sempre gera muita insegurança. Você vinha de uma cultura de banco e você se vê diante de uma situação inesperada. Mudaremos. Mudaremos daqui para onde? Esse momento é difícil. Você não sabe o que vai acontecer. As coisas precisam tomar forma aos poucos para se entender que cara vai ter esse bicho. Ao mesmo tempo que tinha essa insegurança eu também vi como um desafio estar nesse grupo que cuidava mais diretamente da comunicação da integração. Por quê? Simplesmente foi uma operação enorme, a negociação na Europa, envolvendo o consórcio, envolvendo outro banco. A partir disso, a compra realmente, o Santander ficando com a fatia que era do Brasil, tudo isso é muito enriquecedor, você poder dizer no mercado: “Eu participei, eu trabalhei na comunicação deste processo, entre duas grandes empresas, com culturas completamente diferentes.” Tem o seu valor. Eu enxerguei este momento, apeguei-me a ele desse ponto de vista. Tem aí uma riqueza, apesar das dificuldades e da pedreira que tinha pela frente. Era uma pedreira. Uma cultura totalmente diferente da outra. Nós não queríamos. Não sei quem queria ser vendido. Eu não queria que tivesse acontecido isso. Ter que passar por esse processo. Mas já que estamos, vamos aproveitar isso ao máximo, porque tem um valor. Tem um valor tantos anos depois poder dizer: “Passei, fiz parte desse grupo, superamos a integração, estamos aqui trabalhando e fazendo o melhor banco que nós podemos fazer. Buscando caminhos novos.” É difícil, mas que oportunidade nós temos, que oportunidade eu, pessoalmente, e todo esse grupo de trabalho dentro do Marketing, qual oportunidade que nós temos? Um pouco com esta “pegada”. Agora, é duro. No dia a dia houve momentos muito difíceis. Tem uma hora que você começa a ver os seus colegas irem embora, ou que você começa a ver situações de muito estresse por conta desse momento tenso, de incertezas, que complica porque você não sabe o que vai ser, pode ser muita coisa. Como você lida com isso? Tem que ir se trabalhando todo dia. E também foi um momento que eu, nesse meio do caminho, eu ainda sendo braço de Comunicação Interna na integração, eu engraidei do meu filho. No final desse processo eu estava de licença maternidade, eu saí do banco Santander lá da [Avenida] Paulista e quando eu voltei, nós já estávamos aqui nesta sede. Em linhas gerais é isso.

P1 – O que tinham essas culturas de tão diferentes?

P2 – Em relação àquela pergunta, nós fizemos uma pesquisa no acervo cultural, e tivemos contato com o material do banco Real, vimos vídeos, de treinamento, eu queria que você falasse do seu papel na construção, na elaboração desse material.

R – De qual material exatamente? Porque eu produzi vários.

P2 – A TV Real, aqueles programas todos.

R – A TV Real tinha outra gerente que cuidava disso.

P2 – A revista institucional, e como foi essa transição para o Santander, quais foram as continuidades e as discontinuidades desse processo?

R – Puxar bem na memória. Acho que o blog teve uma continuidade importante, a TV Real também passou por reestruturações, os veículos de um modo geral passaram por reestruturações para atender a uma nova necessidade. Havia, existe ainda, no Santander um veículo que é a intranet, que nós tínhamos uma relação com a intranet de um modo e nós fomos conhecer uma plataforma de intranet muito mais ampla, com outras características. Passamos a trabalhar com ela também, durante um período. De modo geral eu diria para você que veículos foram criados para atender a uma comunicação específica da integração, campanhas e tudo mais, internamente, e outros foram revisitados. Outros foram revisados para isso. Ganhamos uma cara nova, um projeto editorial novo. Em linhas gerais é isso. É isso que você queria saber?

P2 – É por aí. Estamos falando de cultura, o que mais te chamou a atenção nessa mudança de culturas?

R – O que mais me chamou a atenção nessa mudança de cultura é que nós vínhamos de uma, digamos que você se sentia no dia a dia do banco muito mais autonomia. O ABN Amro tinha uma característica na Europa, tinha um histórico na Europa, e no Brasil nós vínhamos muito bem com

o ABN Amro Real, e com mais autonomia. Outro jeito de trabalhar. Hoje temos um banco que é muito forte globalmente, e nós temos uma relação com a sede mais presente, ou presente de outro modo. Eu acho que o Santander é um banco com muitas fortalezas, até porque ele tem essa força global, mas é um banco mais focado no curto prazo. A visão que eu tenho do que era o banco Real, era um banco que trabalhava com um foco no médio, logo prazo, e a que preços fazer uma coisa ou outra. Eu acho que o Santander, no meu caso, eu vejo o Santander hoje mais como uma instituição financeira e sem aquela característica de um banco que está trabalhando em projetos com uma visão de médio prazo, longo prazo. Claro que de modo geral. Acho que nós tínhamos um histórico no banco Real de buscar muito no dia a dia as diferenciais, onde é que nós podíamos nos diferenciar e como é que nós podíamos buscar linguagens novas, é isso, acho que estou falando muito de linguagem. Eu sentia que nós tínhamos uma liberdade para buscar a linguagem, um estímulo maior para buscar uma visão que podia ser aplicada de um jeito bem criativo. Acho que é muito o modo como se fazia. Eu me sentia muito estimulada em ir buscar coisas novas. Acho que hoje nós buscamos sim qualidade, muita qualidade, mas é uma visão de entregas mais imediatas.

P1 – Quería que você comentasse um pouquinho como foi voltar para cá depois do período de gravidez. Você era o braço direito nesse período de transição, de formação dessa nova cultura Santander, e saiu por um tempo. Quando você volta é outro prédio, tem outra cara. Como foi essa sua chegada? Como você vê essa outra cara, o Santander diferente, como foi?

R - Foi difícil. Foi difícil porque era começar de novo, num certo sentido. Só que com uma diferença: em alguns aspectos era começar de novo, a diferença era que eu tinha um bebê. O apelo era muito forte. Além disso, desses anos todos de Comunicação Interna houve muitas mudanças de chefia, eu tive muitos chefes diferentes ao longo de quatro anos. De novo eu teria que me adaptar a uma chefia. Essa parte é mesmo começar de novo. Você tem que mostrar de novo quem você é, numa situação que você chega um pouco frágil, é uma experiência totalmente diferente para mim, amamentar, você vai retomar o seu papel e como será isso? Porque a integração estava no final, no processo final. Aquele grupo de comunicação e integração estava bem sedimentado, também estava se preparando para os seus... Quando eu voltei, fui para a Comunicação Interna, eu não me adaptei mais. Eu não me sentia sendo eu. Eu não gostava da chefia nova, eu não concordava com aquele modo de trabalhar, eu, por uma séria de razões, não me identificava com aquilo. Eu sentia falta de um profissional gestor mesmo, que eu admirasse, eu tinha tido isso no passado. Eu preciso de alguém com quem eu vá conversar sobre isso e que eu veja que dali eu como profissional estou me desenvolvendo também. Eu não sentia isso naquele momento. Mas, claro, você tem que considerar que eu tinha um momento ali muito específico, isso sou eu que estou te falando. A minha realidade naquele momento era: mãe recente, numa linha de report na qual eu não me identificava. Mas, readaptar. O RH felizmente ficou sabendo que eu não estava satisfeita, que mais do que isso, não estar satisfeita, eu realmente estava começando a me preocupar com a minha saúde, porque eu tinha que tomar uma decisão. Eu realmente começando, opa! Se eu for por esse caminho eu ficarei doente. Estou falando de questões éticas e estou falando de referência profissional. De duas coisas. Você tem a ética com a qual eu não concordava e você tem a admiração pelo trabalho do outro que é seu chefe. Eu preciso admirar em algum nível. Não precisa ser brilhante, nada disso, mas eu tenho que ter ali uma troca com o sujeito que eu me sinto tomando um bom caminho. Tem problemas, mas é assim mesmo. Nós vamos construir uma coisa juntos que vai ser legal. Eu não achava isso. Se eu não acreditar é difícil. O RH felizmente soube que eu estava nesse momento, me chamou para uma conversa, me perguntou das opções que a diretoria do Fernando poderia me oferecer, quais eram as que mais me agradavam. Ele não tinha ainda as possibilidades, mas se ele tivesse, o RH, para me oferecer, quais seriam elas, o que eu gostaria de fazer, onde eu me via. Eu falei dessas possibilidades, uma delas surgiu, fui convidada para ir, que é onde eu estou até hoje. Eu tenho outra relação com o trabalho, muito mais positivo, em todos os aspectos: de chefia à executiva residente, que é um provedor que trabalha aqui conosco, aqui dentro. Da minha chefia à equipe que eu tenho é uma relação muito mais com a minha cara, no sentido de buscar caminhos, tentar fazer projetos, apesar das dificuldades, com uma qualidade cada vez melhor, de trazer novidades para esses projetos, de tentar buscar diferencial dentro do que podemos buscar, das possibilidades que temos às vezes dá, às vezes não dá. Acho que todo mundo ali pensa e busca coisas bem semelhantes. Somos bem diferentes umas das outras, somos todas mulheres, e bem diferentes umas das outras, mas nós temos um estímulo parecido. Isso é bacana. Poder estar num grupo no qual as pessoas se ajudam e confiam umas nas outras, estão buscando fazer um projeto mais interessante para o banco é bacana. Em algum momento da minha transição de Comunicação Interna para Relações Institucionais, eu ouvi uma definição muito simples que sintetiza o que eu sentia no dia a dia da integração de duas culturas tão diferentes. Você tem de um lado um banco que vem de uma origem holandesa ABN Amro, com um vínculo, com um pé na Holanda, um sujeito que é mais diplomata, que negocia mais, que tenta acomodar melhor as partes e, de outro lado, você tinha um perfil mais agressivo, do conquistador, do explorador, do espadachim que vem para conquistar e para resolver. Num prazo menor, de um jeito mais agressivo e mais certo. Juntar estas duas coisas e gerar um equilíbrio entre essas duas coisas é um super desafio. Não é nada fácil, mas, estamos aí, caminhando, acho que a junção desses dois mundos aconteceu.

P2 – Você estava falando da transição de Comunicação Interna para Relações Institucionais. Para quem não convive com esse dia a dia corporativo o que seriam essas duas áreas, no que elas se diferem, como é que fica essa história?

R – Diferem barabaramente. Radical. Em Comunicação Interna, imagina o varejo e o atacado, em Comunicação Interna você atende projetos no varejo, você está todo dia soltando informação. Você fica comunicando o tempo inteiro, em projetos de duração mais curta. São projetos de duração rápida. Todo o dia eu tenho que alimentar a intranet, manter a intranet com conteúdo. Eu tenho uma revista que eu fecho a cada dois meses, e parto para uma nova edição, eu tenho um blog quinzenal, eu tenho um comunicado, um comunicado que sai a cada três dias para a organização, a cada uma semana. São projetos que comunicam, projetos grandes, propostas grandes do banco muitas vezes, mas que como projeto de Comunicação são curtos, ele têm começo, meio e fim, e são rápidos. Ele é varejo. Vai para a rua. É jornal diário, mais ou menos isso, para fazer a comparação, não é, mas em termos de produção é isso. Você tem que tomar decisões com mais rapidez, não dá para pensar muito. Eu estou numa área hoje que eu tenho projetos de longa duração. Eu tenho o Relatório Anual, que te toma oito meses do ano. Do começo do projeto, das primeiras ações do projeto, às vezes mais. Das primeiras ações do projeto até o projeto estar na mão do funcionário, o Relatório estar na mão do público em geral, até no público externo. São projetos muito longos. Essa é a diferença fundamental. Tanto que nós trabalhamos hoje muito em duplas, a equipe, porque daqui a pouco eu tenho férias, eu tenho que ter um back up para mim. Eu tenho uma pesquisa grande da Bovespa, o Índice de Sustentabilidade Interna Empresarial. A pesquisa em si não é muito longa, mas o que está em torno dela, os processos todos, você fazer as articulações dentro do banco e fazer essa articulação funcionar bem, isso é longo. Você tem que pegar aquela informação e tentar transformar essa informação em conhecimento para o banco. Esse é um aspecto do trabalho. Porém, isso você nunca trabalha sozinho.

Ninguém trabalha sozinho, mas eu quero dizer o seguinte: eu preciso me articular muito com algumas áreas do banco, a minha área trabalha muito com outras áreas dentro do banco, e nem tanto com outras áreas dentro da diretoria de Marca. Comunicação Interna trabalha também com muitas áreas dentro da própria diretoria. Nós trabalhamos com várias áreas do banco, outras diretorias, com colegas que estão em outros segmentos, não no Marketing. Outro segmento nosso é o de Prêmios, esses são processos mais curtos. O de Pesquisas e o de Relatório são processos muito longos. Nós temos que buscar uma inteligência para isso, nós estamos tentando desenvolver uma inteligência para isso, de um jeito que atenda melhor o banco inteiro. A hora que eu tenho uma informação, aquela informação passa a ser utilizada de várias maneiras por várias áreas. Estamos buscando isso, ainda é muito embrionário. Você precisa de um sistema, é muito diferente um modo de trabalhar com a informação, e tem muito detalhe. Quando você fecha todo dia um jornal, você não pode olhar muito para o detalhe não. Claro que aqui no banco tudo é muito validado, aprovado, as informações que saem de Comunicação Interna são informações também com muito critério, mas que envolvem um processo diferente, bem diferente. De apuração, de como você vai pensar aquilo. Eu estava olhando um relatório agora, no ano passado, nós estávamos começando a trabalhar, no ano passado nós chamamos, por exemplo, a equipe de Marca para dar um mini treinamento para os nossos fornecedores que nos apóiam no desenvolvimento do Relatório, do fotógrafo ao designer, todos passam juntos por um mini treinamento. O que está acontecendo, como está a linguagem do banco. Eu preciso ter uma coerência, as peças que nós fazemos precisam ter coerência com o que o banco comunica. Todo ano eu puxo uma reunião para falar especificamente de linguagem da marca. Isso é um aspecto de um trabalho enorme, um pequeno aspecto. Por isso que eu estou falando: “São trabalhos longos.” Para você ter um produto final que tem 132 páginas, com envolvimento do banco inteiro, um resultado coletivo a final de contas, conduzido pela diretoria de Marca, mas ele é resultado do que o banco fez no período anterior. Ele relata, ele é consequência da atuação do banco inteiro no ano anterior. Isso é um aspecto que eu gosto muito, de trabalhar com um projeto que tem essa consistência, que exige esse pensamento, e você tem tempo para discutir isso. Isso é bacana. Isso eu gosto.

P1 - O que é esse Relatório Anual, por que ele é importante?

R – O Relatório Anual?

P1 – É.

R – O Relatório Anual relata o que o banco fez nas suas diversas áreas de atuação no ano anterior. Ele é uma prestação de contas para a sociedade de um modo geral, para todos os públicos de interesse do banco. Ele é um documento. Eu até poderia ter trazido para vocês conhecerem. E não só isso. Ele também é um veículo de comunicação com a sociedade. Eu diria para você que em primeiro lugar o desenvolvimento, o processo de construção de um relatório pode ser tratado, e nós buscamos isso, como um modo de verificar as nossas práticas como banco, de discutir um pouco isso, de entender onde evoluímos, onde ainda precisamos evoluir, de mexer um pouco com essa dinâmica. Você está ali no dia a dia e você para e pensa: “Olha, nós fizemos isso, nossa meta foi essa, cumprimos ou não cumprimos essa meta? O que faremos para cumprir.” Ele é um processo que no final vira um documento. Quanto mais ele for tratado como uma oportunidade de revisão das nossas práticas, melhor para o processo dele, melhor. Ao final disso ele é mesmo uma satisfação, uma prestação de contas para os nossos públicos. Ele é um documento de consulta.

P2 – Ele sai com a assinatura Santander Brasil. Como fica isso nas relações com outros Santander, mesmo a Espanha. Como fica essa amarração?

R – Tem uma amarração importante, na verdade nós temos um trabalho paralelo de desenvolvimento de relatório, temos uma versão do Relatório global que é distribuída no Brasil também, nós fazemos ao longo desse período todo, um trabalho conjunto, separado, porém em alinhamento, e nós buscamos respeitar as orientações da Espanha, nós olhamos para o que a Espanha está fazendo, porém nós também olhamos para a cultura local. Qual a necessidade de relato deste mercado, do ponto de vista dos públicos e do reconhecimento desse documento. Porque esse documento, por exemplo, acabou de ganhar um prêmio. Nosso Relatório Anual de 2010 venceu o prêmio Abrasca [Associação Brasileira de Companhias Abertas] como melhor Relatório do ano. Esse prêmio vai ser entregue amanhã, numa cerimônia de premiação. O Fernando vai participar, vai representar o banco junto com um representante da área de Relações com Investidores. Estaremos lá para receber um dos principais prêmios em Relatório que é entregue no Brasil. Nós buscamos seguir todos os padrões mais relevantes na construção de um relatório para que nós tenhamos transparência, qualidade na informação, para que nós possamos comunicar bem o que nós estamos fazendo. Para que nós tenhamos um conjunto de indicadores dessa nossa atuação que responda bem a essas necessidades desses públicos, e bem às necessidades do setor financeiro também.

P1 – Você falando da sua área, é a Premiação.

R – São os prêmios.

P1 – São os prêmios. Qual a importância de se premiar funcionários?

R – Não são prêmios internos. Nós cuidamos de prêmios nos quais o Santander vai se inscrever.

P1 – Qual a importância de se inscrever nesses prêmios, para testar como o trabalho do Santander é visto perante outros?

R – É isso. É exatamente isso. Para o posicionamento da nossa marca. Para poder mostrar para o mercado as nossas práticas, o que nós estamos construindo, como nós estamos construindo. Poder fortalecer o vínculo com essa sociedade, com esses públicos. É você se diferenciar por meio desse reconhecimento. Eu estou fazendo isto e isso tem relevância em que aspecto? Nesses aspectos. Sim. Que bacana. A sociedade poder reconhecer, validar, e nós fortalecermos essas relações. Nós contribuimos para a força desse banco. É um aspecto. É um ponto de contato. É um

ponto de construção de relacionamento dentro de um universo que é o banco. É essa área de Prêmios. Fortalecer vínculos, eu diria que é o principal, dos públicos com a nossa marca.

P1 – O que traz valor à marca?

R - Nós somos uma empresa, essa empresa tem clientes, o que nós mais queremos [enquanto empresa] é ser uma marca admirada e poder ter conosco esses clientes. É um trabalho de retenção de clientes, é um trabalho de conquista de mais espaço, no fundo é isso. Marca é algo que se admira, que você cria uma identidade com aquela marca a partir do que ela está te comunicando. A hora que você mostra para a sociedade, por meio de uma premiação, que o que nós estamos construindo é bom, você é fonte de atração. Você constrói uma relação mais sólida e mais duradoura. Uma relação mais próxima e mais duradoura.

P2 – Você estava falando de construção da marca. Quem constrói a marca?

R – Todos nós. Estou construindo a marca agora quando eu falo com vocês. Quando eu atendo de uma maneira ou outra o meu fornecedor, quando eu tenho uma solução rápida e boa para o meu cliente. Você está construindo a marca o tempo inteiro. Em qualquer relação. Quando eu estou na minha casa recebendo os meus amigos para jantar e eles me perguntam do meu trabalho, por exemplo. Eu vou dizer coisas que vão gerar uma percepção desta empresa, desta marca. O modo como a assessoria de imprensa consegue realizar o seu trabalho na mídia de modo geral.

P2 – Quando você fala todos participam..

R - Você gera percepção de marca em todos os pontos de contato desta marca, na publicidade, que é feita com uma visão, numa decisão acertada ou não, no modo como você se relaciona em todos esses pontos de contato. Não é só na agência. Não é só por meio do comercial de TV. É no meu dia a dia mesmo que isso é construído.

P2 – Esse panorama orgânico que você está passando.

R – Eu acredito nisso.

P2 - O que seria uma comunicação efetiva? Conseguir comunicar?

R – Sei lá. Quando você tem coerência. Quando você tem coerência com o que você está fazendo e aquilo que você está publicando. O que eu comunico eu vejo na prática. Acho que isso é a maior força. Quando você tem coerência entre o seu discurso e a sua prática. Porque aí não tem jeito. Não tem outra forma. Se você tem coerência entre o discurso e a prática, e esse discurso e essa prática estão disseminados, quer dizer, eles estão cada dia mais fortes nessas várias pontas, eles estão integrados. Nisso que você está chamando de orgânico. A palavra para mim é coerência entre discurso e prática.

P1 – Falamos desse processo de construção e você ter essa coerência, estar sempre construindo a marca, você constrói alguma coisa visando algum ponto. O que essa marca precisa ter para ter perenidade, para continuar no futuro, o que é importante no momento dessa construção? O que é importante você pensar?

R – É aonde você quer chegar. Esse aonde você quer chegar vai mudando, claro. Mas é o que você quer. O que eu quero como banco Santander. A partir do que eu quero, eu vou colocando esta visão em todas, eu vou criando uma rede de comunicação que faça sentido dentro disso que eu quero.

P1 – O que se quer agora? O que a marca precisa para continuar nesse processo de construção?

R – Acho que vem sendo feito um trabalho importante justamente de relacionamento com esses clientes. Eu não saberia agora construir um raciocínio para você do começo ao fim, realmente eu não saberia. Mas tem uma busca nossa de relação, nossa visão, nosso modelo, é buscar mesmo sermos a marca mais admirada do país. Vem sendo feito um trabalho em várias frentes, com esse objetivo, de em pouco tempo nós termos esse vínculo mais próximo, mais sólido com os nossos clientes, com os nossos públicos.

P2 – No começo da entrevista você disse que o banco tem sempre um telhado de vidro. Como você imagina esse relacionamento, falando de comunicação e relacionamento do banco com a sociedade para daqui a dez anos?

R – Não sei te falar, não sei te dizer. Acho que quanto mais simples ele for, melhor. Teria que pensar um pouco nisso. Com muita agilidade. Teria que pensar um pouco mais sobre isso. Para daqui a dez anos, os bancos em dez anos.

P2 – Pensando mesmo essa questão de relacionamento. As sociedades e o sistema financeiro. Como você vê o relacionamento?

R - Banco é um sistema muito poderoso. Quanto mais ele puder usar essa força para gerar diferenciais na sociedade como um todo, positivos, ajudar a construir uma sociedade melhor, isso seria muito bacana porque é um sistema muito forte, regido por pessoas muito capacitadas, muito inteligentes, um sistema realmente forte, com uma força incrível. Se essa força pudesse ser canalizada cada vez mais para interesses, em fim, que contribuísse para que a sociedade acesse um equilíbrio maior, acho que estaria de bom tamanho. Não precisa nem ser o carro-chefe, mas podia usar essa fortaleza, um tanto dessa fortaleza com esse objetivo. Eu acho que o banco vem tentando fazer isso na hora que, ele é banco, ele é negócio, na hora que ele olha para produtos que têm apelo sócio-ambiental maior, e treina sua força de vendas para incluir nas suas metas a

comercialização desses produtos, você tem uma relação de ganha--ganha porque o funcionário está exercendo a função dele, está conseguindo bater as suas metas, está contribuindo para a geração ali, para a movimentação de um circuito que é mais interessante do que o outro. Você pode usar o banco como banco para ajudar a movimentar setores da sociedade com uma visão de médio, longo prazo mais interessante. Você pode pegar e falar: "Isso daqui do ponto de vista de sustentabilidade é mais interessante do que aquilo". Como eu uso o meu sistema, a minha organização, o que nós somos, para trabalhar neste caminho e não no outro. É muito forte, é muito poderoso e pode buscar um caminho sim porque tem infra-estrutura para isso. Tem condições para isso. E pode influenciar a sociedade como um todo, e outros setores.

P1 – Para nós pensarmos essas novas tecnologias, chegando cada vez mais rápido, o que isso tem mudado no seu trabalho, esses novos meios de comunicar?

R – Eu acho ótimo, eu adoro. Não sou muito boa, mas eu queria ser. Você abre o facebook, você está precisando localizar um determinado fornecedor ou um palestrante para um evento seu, e você não sabe como fazer, você vai lá e está lá e você rapidamente se articula, é tudo mais fácil. Você pode usar as redes sociais para divulgar o teu trabalho, não só o teu trabalho, mas você divulga e você ainda estimula e troca. É disso que você está falando? Eu acho sensacional. Eu queria ter mais tempo para poder fazer isso, para ficar fuçando nessas possibilidades, entendendo como articular tudo isso melhor. O banco tem trabalhado muito nessa direção e o Fernando, em especial, é um gestor que valoriza muito, eu acho muito bacana, ou você está dentro ou você está dentro. O trabalho, a comunicação em rede é o caminho. Você precisa estudar isso, precisa se aprofundar, entender para fazer um bom uso disso. No meu dia a dia isso não é tão presente. Acho muito interessante.

P1 – Para nós irmos encerrando, queria que você falasse dos seus maiores aprendizados durante a sua carreira.

R – Os maiores aprendizados? Relacionamento. Relacionamento foi o meu maior aprendizado.

P1 – E as suas grandes realizações desse período?

R – Puxa vida. Fernanda. Quando você fala realizações você está querendo um projeto específico?

P1 – Alguma coisa que te satisfêz, que fez você um dia ir dormir feliz, puxa consegui alcançar uma meta.

R – Posso falar de alguns momentos, hoje mesmo eu citei este momento, que foi quando eu cheguei na área de Relações Institucionais e havia um projeto desenhado do Relatório Anual. Esse projeto que eu olhei para ele, eu achei super desalinhado com a linguagem que o banco estava construindo naquele momento, achei um projeto velho, que podia ser melhorado. Ele já existia, a proposta dele graficamente já existia, já tinha uma aprovação prévia. Eu olhei para aquilo, tendo um cronograma a ser cumprido, como é que eu faço? Esse projeto não está bom. Mas não está bom para mim, eu olhava e: "Isso aqui pode ficar mais legal." Agora eu só tenho uma alternativa: sentar com a minha gestão e dizer que eu gostaria de derrubar tudo. Não é que o Relatório estivesse pronto, estava começando a se desenvolver, mas já havia um tanto dele caminhando. Eu cheguei à minha gestão e disse que eu achava que aquilo ali poderia ficar melhor, mas que para isso teria que chamar de novo os fornecedores, rebrifá-los, falar novamente com todo mundo e felizmente eu tive aprovação para isso. Na discussão eu argumentei, minha gestão argumentou, nós ficamos naquele embate. "Se é para derrubar, derruba agora. Você dá conta?" "Claro que dou." Tive a oportunidade de levar esse projeto para Madri, apresentar para alguns gestores em Madri e é esse o projeto que está sendo premiado amanhã. No último ano é muito legal você olhar para trás e falar: "Começou numa coisa que eu não acreditava, e que eu mostrei que eu não acreditava e que felizmente alguém disse para mim 'você não acredita? Acha que vai ser melhor? Vá fundo.'" Esse projeto está sendo premiado amanhã. É bacana essa parte. Acho que ter participado de discussões no RH no processo de integração foi muito enriquecedor para mim porque eu convivi com vários outros gestores, ter atendido o Fábio Barbosa diretamente, ter cuidado do blog dele, ter realizado com ele um evento, um encontro regular chamado "Conversando com o Presidente", eu organizava para ele, e eu acompanhava o Fábio nesses encontros que aconteciam uma vez por mês, nós reuníamos ali 30 funcionários de duas áreas, às vezes de uma só, e ele falava abertamente sobre esses temas com os funcionários. Foi muito enriquecedor também outro momento, que foi um momento no qual eu não me via mais em Comunicação Interna, que eu fui chamada por um grupo de trabalho do banco para ser o braço de Comunicação Interna num evento que nós fizemos para os funcionários, foi o "Ted X Santander", foi um momento de grande estímulo para mim, de trabalhar em equipe, de ver o resultado daquilo, eu sendo parte daquele trabalho. Foi muito bacana em todos os aspectos. A construção dele, as discussões que nós tivemos, como nós chegamos naquele formato, como nós nos articulamos e nos entendemos, a Comunicação Interna também funcionou muito bem, acho que foi bem bacana. Isso eu estou falando de coisas mais recentes. Eu falei do blog já. Também ter feito parte desse grupo que ajudou a presidência no desenvolvimento do blog e na manutenção disso. Do ponto de vista de Comunicação Interna eu aprendi muito, me senti muito realizada. Eu me senti muito realizada nestes projetos. Acho que é isso.

P1 – Você falou para nós durante essa entrevista que você tem um filho. Como é que foi para você ser mãe?

R – Nós demoramos um pouco para decidir, mas quando nós decidimos veio com muito desejo. Um bebê muito desejado. Era tanto desejo que deu certo. Ele tem dois anos agora. Eu tinha muito medo antes de me ver nesse papel. Ser mãe. É uma baita responsabilidade, gigante. Fui construindo isso aos poucos. Quando eu fiquei grávida eu já não era tão jovem e falei: "Como é que vai ser essa gestação?" Foi ótima! Foi muito legal. Eu também tinha a preocupação: "Eu quero ser uma gestante ativa, não quero parar de trabalhar por qualquer razão." Eu queria muito ter uma gestação tranquila para continuar cuidando dos meus trabalhos aqui no banco. Fiz um plano bem legal: na trigésima nona semana eu faço um almoço de despedida dos meus colegas e vou ficar uma semana em casa descansando até o Enzo nascer, porque eu tinha um sonho de ter parto normal e na quadragésima [semana] ele vai nascer. No dia do almoço eu tive contrações o dia inteiro, a noite inteira, não vim ao almoço de despedida, ele nasceu na trigésima nona, não foi um parto normal, mas não tem problema, super resolvido isso porque ele veio com muita saúde. Eu tive um período anterior de decisão difícil: "Como eu serei como mãe?" Fui me preparando para isso, engravidei, e a gestação foi muito legal. Eu curti à beça. Fiz até viagem internacional para cuidar das coisas dele. Tudo muito bem. Me senti muito bem. Trabalhei até o dia anterior ao nascimento dele. No dia anterior ao nascimento dele eu estava justamente coordenando uma foto na sala do Presidente com o nosso fotógrafo, ainda falando disso: "Só semana que vem. Amanhã é meu último dia." No dia seguinte do almoço ele nasceu. Eu trabalhei até o último dia. Foi

legal. Foi muito bacana. É incrível. É claro que tem muitas outras formas das pessoas se realizarem. Eu não sou aquelas mães: “Ah, se não é mãe não acontece mais nada.” Não é isso. De maneira nenhuma. Mas é muito bacana e também é muito difícil às vezes, é um pouco de tudo. Não tem nada 100% na vida. É muito legal. Às vezes é difícil, às vezes é chato. Agora com dois anos, você olha, é muito divertido. O Enzo está começando a falar, e ele está naquela fase de repetir, ele está descobrindo o mundo e ele está interagindo muito mais do que com um ano, um ano e meio, essa interação é fantástica. Porque você vai vendo a criança pegando, ele tem um humor muito sutil, muito apurado e ele brinca muito com esse jeito, esse senso de humor dele é muito presente. Eu me divirto muito. Ele também está ficando malicioso, sabe como seduzir e conquistar as coisas que ele quer. É muito legal. Você aprende muito. Também você baixa a sua bola. Faz bem para o ego. A vida de fato, quando as pessoas dizem: “É antes e depois.” É uma vida antes e é uma vida depois. E tudo bem. É legal. Mas é um aprendizado todo o dia.

P1 – O que acha desse projeto do banco de mostrar sua identidade, de construir a sua identidade através da trajetória dos seus colaboradores e funcionários?

R – Eu volto naquilo que eu falei, acho que mais no início, quando eu tava falando da origem da minha família. Eu acho muito importante para você ir bem, firme e para frente, você entender a sua origem, a sua caminhada. Eu acho tudo de bom, acho fundamental você olhar para trás, rever essa caminhada, se rever nela para poder andar melhor para frente. Com passos mais firmes. Acho que é um jeito bacana de refletir sobre o que nós estamos construindo. De refletir o que fizemos, como fomos, como é que foi esse caminho todo, o que nós queremos daqui para frente. Acho que é importante parar para se ver, para se rever. Eu entendo que seja essa a proposta. É isso? Eu acredito totalmente nesse caminho de parar para juntar as coisas. “Opa, está com essa cara agora. É esse o desenho?” “Mas é isso mesmo que nós queremos?” “Nossa, mas nós esquecemos daquela parte, que era tão legal no começo”. “Deixou de fazer sentido aquela hora, mas agora ela volta a fazer sentido”. Você poder recuperar algumas coisas que ficaram no caminho. Esse olhar para o todo, você resgata, você recupera ou você abre mão de algumas coisas. “Isso aqui não cabe aqui”. Isso aqui não faz mais sentido ou pode fazer sentido se for adaptado, se nós buscarmos uma solução complementar a isso. É um exercício. Eu vejo como um exercício muito importante. De fortalecimento de identidade. Você olha para trás e você se revê: “Opa, eu sou isso.” Isso aqui é resultado de uma construção. Isso só tende a fortalecer o projeto no médio, longo prazo. É muito positivo.

P1 – Cristina, você tem alguma coisa que você gostaria de falar que nós não tenhamos perguntado? Que você gostaria de registrar, que acha importante?

R – Só tinha aquela parte da cultura que eu não me lembrei. Acho que não, na verdade eu queria saber o que vocês acharam?

P1 – Foi muito bacana. Porque é isso mesmo.

R – É aquilo que eu te falei no início. Eu tenho uma memória péssima. Eu queria talvez ter entrado um pouco mais dos detalhes das transições dentro de Comunicação Interna. O mundo era tão dinâmico, acontecia tanta coisa ao mesmo tempo, que pode ter escapado alguma coisa muito interessante para contar para vocês que eu não estou conseguindo agora recuperar. Isso que eu sinto falta, de talvez trazer exemplos mais concretos do que nós vivemos em Comunicação Interna.

P2 – Nós acreditamos muito, particularmente falando, participei bastante desse processo de construção, da grade de depoentes e nós queremos ampliar isso. A idéia é cada vez mais pessoas dentro desse ecossistema, que foi um documento apresentado para nós sobre os valores do banco, quem constrói. A idéia é cada vez abrir mais esse leque e trazer cada vez mais pessoas diversas para contar a sua história. Misturar a sua história com a do banco, e fazer sentido cada vez mais.

P1 – O trabalho com memória é assim mesmo, a nossa memória é seletiva, o que nós construímos hoje seria diferente do que se nós começássemos daqui a uma semana, daqui a um mês, ou se fossem três anos. Isso foi o que nós construímos hoje, foi muito bacana saber toda a sua trajetória, de ter sido a ponte no processo de integração na comunicação, deve ter sido um super desafio.

R – Eu não estava sozinha. Quando eu falo de Comunicação Interna, eu e mais um monte de gente está “dando um gás” para aquilo.

P1 – Quando nós falamos a pessoa como indivíduo, e isso faz parte da metodologia, é isso, nós temos a nossa memória individual, mas pertencemos a um grupo, da memória coletiva.

R – Quando eu falei para vocês do Relatório, vocês precisam de mais detalhes disso, ou não? O que eu falei é suficiente?

P1 – Se nós formos usar isso eventualmente, nós vamos atrás dos documentos físicos.

R – Quando eu estou falando de um banco usar as suas fortalezas para trazer diferenciais para a sociedade, melhorias para a sociedade, contribuir para o desenvolvimento das pessoas, trazer maior equilíbrio para essa comunidade, eu estou me referindo a projetos, por exemplo, que o banco tem que são encantadores para mim, como o microcrédito, como o Museu do Amanhã, um contrato no Rio de Janeiro, cujo contrato foi assinado agora a poucos dias, que vai falar do amanhã, que vai trazer projetos com uma visão para o amanhã, quando os museus normalmente trazem o que foi feito no passado. Ou, por exemplo, você ter pessoas dentro do banco com uma especialidade. Estar no banco, numa instituição financeira, que usa a sua força para colocar no mundo projetos que fazem a diferença. A mim é esse o estímulo que traz.

P1 – Para nós encerrarmos, eu queria perguntar para você como foi estar desse lado e contar a sua trajetória para nós hoje?

R – É difícil dar entrevistas. Eu que sou jornalista, eu gosto de perguntar, não gosto de responder. Eu gosto de perguntar. Só queria ter uma

memória um pouco mais em forma para poder recuperar tantos detalhes, por exemplo, poder recuperar os trabalhos em Comunicação Interna, nós fizemos tanta coisa bacana, poder dar mais exemplos para vocês. Acho que estar deste lado também é um jeito de se rever. Eu venho aqui para tentar contribuir com um projeto de olhar do banco para si próprio, para si, e isso faz com que nós tenhamos que nos revermos também. Eu estou falando para você, eu também estou pensando: “Como é que é isso mesmo?” Isso é um exercício bem bacana.

P1 – Nós, em nome da Vice-Presidência de Marca, Marketing, Comunicação e Interatividade e também do Museu da Pessoa, nós agradecemos sua presença.

R – Muito obrigada, espero ter contribuído e nós possamos fazer esses encontros mais vezes, com essa dinâmica ou com outro tipo de dinâmica.

P1 – Legal.